خصائص الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية والخاصة في المملكة العربية السعودية

إعداد

حمد الحمود

إشراف

الأستاذ الدكتور خالد العمري

قدمت هذه الأطروحة استكمالا لمتطلبات منح درجة دكتوراه فلسفة في التربية

تخصص إدارة تربوية

كلية العلوم التربوية والنفسية

جامعة عمان العربية

ايلول /2010

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

التفويض

أنا الطالب حمد الحمود أفوض جامعة عمان العربية بتزويد نسخ من أطروحتي وعنوانها "خصائص الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية والخاصة بالمملكة العربية السعودية" للمكتبات أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص عند طلبها.

الاسم: حمد الحمود

التوقيع:

التاريخ: 25 / 8 /2010

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

قرار لجنة المناقشة

نوقشت أطروحة الطالب :حمد بن عبدالعزيز الحمود بتاريخ: 2010/9/7
وعنوانها: " خصائص الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية والخاصة بالمملكة العربية السعودية".

وأجيزت بتاريخ 21 / 9 /2010.

أعضاء لجنة المناقشة		التوقيـــــــع
الدكتور عاطف يوسف مقابله	رئيساً	....
الأستاذ الدكتور خالد يوسف العمري	عضواً ومشرفاً	....
الأستاذ الدكتور محمد حسن العمايره	عضواً	....
الدكتور نواف موسى شطناوي	عضواً	....

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

الشكر والتقدير

الحمدلله رب العالمين ، والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين ، نبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين وبعد .

يطيب لي بعد أن منَ الله علي بإنجاز هذه الدراسة أن أتقدم بجزيل الشكر والامتنان لأستاذي الفاضل الأستاذ الدكتور خالد العمري الذي أشرف على هذا العمل ، ولم يبخل بجهد أو نصيحة ، وكان مثالاً للتواضع الجم والاحترام للرأي، فله جزيل الشكر والثناء.

كما أشكر الأساتذة الكرام أعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بقبول مناقشة هذه الأطروحة وإنني على يقين بأن إسهاماتهم وملاحظاتهم سيكون لها الأثر الكبير في إخراج هذه الأطروحة على صورتها الصحيحة .

كما أشكر كل من أسهم ولو بالقليل في إخراج هذا العمل إلى الواقع الملموس، وأخص بالذكر جامعة عمان العربية. فجزاهم الله خيراً.

الباحث

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

الإهـــــــداء

إلى والدي ووالدتي................

إلى جميع الأصدقاء أهدي ثمرة نجاحي......................

الباحــــــــــث

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

فهرس المحتويات

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

الصفحة	الموضوع

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

قائمة الجداول

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

قائمة الملاحق

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

خصائص الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية والخاصة في المملكة العربية السعودية

إعداد:
حمد الحمود
إشراف
الأستاذ الدكتور خالد العمري

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف توافر خصائص الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية والخاصة في المملكة العربية السعودية والتباين بينها. وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الحكومية والخاصة في المملكة العربية السعودية للعام الدراسي 2009/2008 والبالغ عددهم (3500) معلمٍ وتكونت عينة الدراسة من (340) معلماً تم اختيارهم عشوائياً وشكلوا ما نسبته (10%) من مجتمع الدراسة تقريباً. ولجمع البيانات قام الباحث بتطوير استبانة لقياس درجة توافر خصائص الثقافة التنظيمية تكونت من (44) فقرة صنفت في خمسة مجالات هي:الفلسفة، والمعتقدات، والقيم، والأعراف، والتوقعات.

ولتحليل البيانات استخدم الباحث المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (ت). وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة توافر خصائص الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية في السعودية كانت متوسطة وتميل نحو الانخفاض من وجهة نظر المعلمين. إذ كان توافر هذه الخصائص منخفضاً في مجالي الفلسفة والمعتقدات، ومتوسطاً في المجالات الأخرى. كما أظهرت نتائج الدراسة أن درجة توافر خصائص الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

الخاصة في المملكة العربية السعودية كانت متوسطة وتميل إلى الإيجابية في جميـــع مجـــالات الثقافة التنظيمية. ودلت النتائج كذلك وجود فروق في توافر هذه الخصائص لـــصالح المـــدارس الخاصة.

وفي ضوء نتائج الدراسة يوصي الباحث أن تعمل وزارة التربية على مـــساعدة المـــديرين ومساعديهم من خلال البرامج الهادفة لزيادة إدراك ووعي مديري المدارس الثانوية الحكوميـــة في المملكة العربية السعودية بأهمية الثقافة التنظيمية وأثرها على أداء العاملين.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

Characteristics of Organizational Culture in Public and Private Secondary Schools in Saudi Arabia

:Prepared by

Hamad Alhumood

Supervised by:

Prof. Khalid -Omari

Abstract

This study aimed at identifying and contrasting the characteristics of organizational culture in public and private secondary schools in Saudi Arabia. The study population consisted of all teachers in the public and private schools in Saudi Arabia during the academic year 2008/2009, i.e. 3,500 teachers. The study sample consisted of 340 teachers which was randomly selected and which represented 10% of the study population. For data collection, a questionnaire consisting of 44 items was developed to measure the presence of organizational culture characteristics classified into five areas: philosophy, beliefs, values, norms, and expectations.

In order to analyze data, the researcher used averages, standard deviations, and (t) test. The results showed that degree of presence of the characteristics of organizational culture in public secondary schools in Saudi Arabia was average and tended to be low from the viewpoint of teachers. Those characteristics were low in the areas of philosophy and beliefs, and moderate in other areas. The results also showed that degree of presence of the characteristics of organizational culture in private secondary schools in Saudi Arabia was moderate and tended to be positive

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

in all related areas. Further, the results indicated that there were differences in the presence of these characteristics in favor of private schools.

In view of the findings of the study, the researcher recommends that the Ministry of Education should assist public schools principals and deputy principals through purposeful programs aimed at developing better understanding and awareness of the importance of organizational culture and its impact on the performance of staff.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وأهميتها

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وأهميتها

المقدمة:

بعد أن شهد العالم توسعا كبيرا في مفاهيمه واتجاهاته، وتطبيقاته العملية بحكم مـا أملتـه الظروف والتغيرات والمستجدات، أصبحت الإدارة عنصراً حاسماً في تقـدم الأمـم، وأصـبح المدير هو العقل المدبر لتوجيه الأنشطة بما يعود على مؤسسته والمجتمع ككل بالخير والتقـدم. وحيث إن الإدارة المدرسية جزء من الإدارة التعليمية التي تقوم بمسؤوليات كبيرة من أجل تنفيذ السياسة العامة للتعليم لتحقيق الأهداف العامة والعليا للمجتمع، فإن مسؤولية إدارة المدرسة مهمة من خلال تنظيم الجهود الجماعية لتنمية الطالب تنمية شاملة متكاملة ومتوازنـة وفقـا لقدراتـه واستعداداته والظروف الثقافية التي يعيش فيها.

ويجمع العلماء السلوكيون على أهمية الثقافة ودورها الحيوي في تكوين شخصية الفـرد وتشكيل قيمه ودوافعه واتجاهاته، بالإضافة إلى أن الثقافة تشكل إطاراً لأنماط السلوك المختلفـة للفرد. كما قد تكون مظهراً من مظاهر تسامي الإنسان فوق خصائصه الغريزية ونجاحـه فـي بلوغ خصائصه القيمية. فكما لكل مجتمع ثقافته الخاصة به، فلكل منظمة ثقافتها الخاصـة بهـا تتطور مع مرور الزمن، تتميز ثقافة كل منها عن الأخرى، بما تشتمل عليه من قيم ومعتقدات، ومدركات، وافتراضات، ورموز، ولغة وغيرها (أبو جامع، 2008).

فالثقافة ظاهرة خاصة بالإنسان دون غيره من الكائنات الحية، تشتمل على عدد كبير من السمات والملامح والعناصر، ولها دور كبير في التأثير في السلوك الإنساني، أفراداً وجماعات. وهي تكتسب بالتعلم من المجتمع الذي يعيش فيه الأفراد، وتسهم في إعانتهم على التواصل فيما

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

بينهم، وتسهم في كيفية أدائهم لأدوارهم داخل المجتمع الكبير من جهـــة، وداخـــل المؤســـسات والمنظمات الصغيرة التي ينتمون إليها من جهة أخرى (حريم، 2003).

وبما أن للمنظمات بيئاتها المباشرة ضمن أطر مجتمعاتها الأشمل؛ فإن ثقافة المنظمة تتأثر بثقافة المجتمع السائدة، وتؤثر فيها عبر تمثل جميع العاملين في المنظمة لهذه الثقافة، وانطلاقهم منها فـــي عملية صناعة القرارات والأنماط السلوكية والاتجاهات لديهم (عقيلي، وقيس، 1999).

وذكر اللوزي (2002) أن الثقافة المؤسسية تقوم بدور مهم في حياة المنظمات لما لهذا الدور من إسهام كبير في تحديد كفاءة هذه المنظمات وفعاليتها، فالثقافة المؤسسية تركز علـــى المظـــاهر الثقافية والمعنوية في حياة المنظمات الإدارية بدلاً من البحث في الجوانب المادية والهيكلية. وعلـــى الرغم من ذلك لا يستطيع أحد أن ينكر التداخل بين الجانبين المـــادي والمعنـــوي وأهميتـــه علـــى العمليات التنظيمية، وكون المنظمة الإدارية هي جزء من المجتمع المحيط، فإن ثقافة المؤسسة هي جزء من ثقافة المجتمع، وامتداد لها.

كما بيّن ستيفن وكلينو (Steven & Clinow, 2000) أن للمنظمات ثقافات ثانوية أو فرعيـــة (Sub culture) بالإضافة إلى ثقافاتها السائدة، تعمل على تعزيز الثقافة السائدة. فالثقافات الفرعية أو الثانوية تأخذ بمعايير المنظمة للأداء والتصرف الأخلاقي، وهي أيضاً مصدر للقيم الجديدة التـــي تحل محل القيم القديمة الأساسية. وأن لكل منظمة ثقافتها المميزة تعرف بهـــا، وتـــوافر المبـــادئ الأساسية والمعايير التي ترشد وتوجه سلوك الأفراد داخل المنظمة في إطار هذه المنظمة.

ولقد حظيت الثقافة التنظيمية باهتمام متزايد على الصعيدين النظري والعملي لـــدى المفكـــرين والقائمين على إدارة المنظمات. وبدأت مظاهر الاهتمام بها في الأربعينيات من القرن الماضي، إلا أن الاهتمام الأكبر بها بدأ في الثمانينيات من ذلك القرن، وساد الاعتقاد بأن الثقافة التنظيميـــة هـــي المحرك الرئيس لنجاح المنظمات (Abbas, 2005).

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

ويرى نيلسون وكويك (Nelson & Quick, 1999) أن للثقافة التنظيمية، التي يعتنقها الأفراد في المنظمات، تأثيراً قوياً ومباشراً في سلوكهم وأدائهم لأعمالهم، وعلاقاتهم برؤسـائهم ومرؤوسيهم، وزملائهم، والمتعاملين معهم، وتعكس هذه القـيم والمعتقـدات درجـة التماسـك والتكامل بين أعضاء المنظمة، كأنها نظام رقابة داخلي، يدق الأجراس عندما يخرج السلوك عن الحدود التي رسمت له. ومن ثم فإن هذه القيم تعبر عن قدرة المنظمة على إيجاد قـيم أساسـية يمكن أن تتحرك حولها كل الجهود ومن جميع المستويات في المنظمة.

وتنعكس قوة الثقافة على درجة الالتزام بين أعضاء المؤسسة. فالالتزام حالة يقـدم فيـه أعضاء الفريق قدراتهم وولاءهم للمؤسسة لتحقيق أهدافها مقابل تحقيق الرضا للعاملين. وبعبارة أخرى فإن الفرد والمؤسسة يظهران المنافع المتبادلة والمتوقعة لكل منهم (Tyak, 1999).

ويؤكد حجازي (2001) أن الثقافة التنظيمية كمفهوم تنظيمي لم تظهـر إلا حـديثاً عندما بدأ التحول من التركيز على الأفراد ودوافع سلوكهم إلى وحدات تحليـل أعـم وأشـمل كجماعات العمل والمنظمة كوحدة متكاملة تحوي العديد من العناصر التنظيمية، والتي هي فـي حالة تفاعل مستمر مع بعضها بعضا، إضافة إلى تفاعلها مع التغيرات في البيئة المحيطة.

وقد عرف لوند (Lund, 2003) بأن الثقافة التنظيمية نموذج مـن القـيم المـشتركة والمعتقدات التي تساعد الأفراد على فهم وظائف المنظمة وتزويدهم بالمعايير الخاصة بالـسلوك في المنظمة.

كما يمكن تعريف الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة من القـيم والمعتقـدات والأشـكال السلوكية التي تـشكل جـوهر هويـة المنظمـات وتـساعد فـي تغييـر سـلوك المـوظفين (Abdul Rashid, Sambasivan & Johari, 2003). ومن أهم خصائصها كما يقول حريم (2003) إنها انسانية، ومكتسبة، ومتغيرة، وتحدد أسلوب الحياة للأفراد، وتؤثر على سـلوكهم،

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

وقابلة للانتقال من جيل إلى آخر، ومشبعة للحاجات الاجتماعية للأفراد داخل منظماتهم. بنفس الاتجاه ذكر حجازي (2001) أن الثقافة التنظيمية تتمثل في الفلسفة والقيم والمعتقدات والعادات والأفكار والتوقعات المشتركة التي تتفاعل مع بناء المنظمة فتنتج قواعد السلوك. وذكر ستيفن وكلينو (Steven & Clinow, 2000) أن الثقافة التنظيمية هي عبارة عن نظام أساسي من الفرضيات والقيم والمعتقدات المشتركة التي تحكم السلوك في منظمة معينة.

وتتضح أهمية الثقافة التنظيمية في المؤسسات التعليمية بشكل خاص كما يقول ملحم (2003) لما لها من أثر في مناخها التنظيمي، مما ينعكس على تحصيل الطلبة، ومنظومتهم القيمية وبخاصة في المرحلة الثانوية التي تُعدّ من المراحل المهمة في حياة الطلبة، حيث تتشكل في هذه الفترة القيم والمعتقدات والميول والعادات والاتجاهات لدى الطلبة، وتتضح فيها أفكارهم، وآراؤهم، وتطلعاتهم إلى المستقبل.

وأكدت دراسة الليثي (2008) أن النظام التعليمي في الدول العربية بشكل عام وفي المملكة العربية السعودية بشكل خاص يعاني من أزمة إدارية واضحة، الأمر الذي يحد من مقدرة تلك الدول على تحقيق الكثير من الأهداف التنموية المنشودة وعلى الأخص التعليم الثانوي الذي يُعدّ ركيزة للتعليم العالي. لذا يجب على المسؤولين التربويين كل في تخصصه الأخذ بزمام المبادرة في إعادة هيكلة البناء التعليمي بدءاً بمديري المدارس المؤهلين ذوي الكفاءات القادرة على الإبداع والابتكار والتجديد والتطوير بما يتوافق وتقاليد وأعراف المجتمع والتقدم في جميع المجالات حيث إن نجاح أو فشل العملية التعليمية في المدرسة يقع على عاتق مدير المدرسة الذي يستطيع من خلال ثقافته التنظيمية التي تواكب العصر أن يكون قادراً على إدارة فريق العمل الذي يعمل معه واكتشاف المواهب وإظهار الطاقات الكامنة من حوله وتوظيفها التوظيف الأمثل. فالثقافة التنظيمية هي التي ترسم سياسة المدرسة فيعبر كل موظف ومعلم عما بداخله من خلال المعتقدات والأفكار والقيم التي

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

اكتسبها من تلك الثقافة فيظهر ذلك في حل المشكلات والتعامل مع القرارات وتحقيق الأهداف بطرق أكثر إبداعية.

من هنا تأتي ضرورة تعرف الثقافة التنظيمية في تلك المدارس الثانوية بما تشتمل عليه من فلسفة، وقيم، ومعتقدات، وأعراف، وتوقعات حيث تمثل في الواقع حصيلة التفاعل الاجتماعي للعاملين في المجتمع المدرسي، ومن ثم تكون بمثابة موجهات تحرك تصرفاتهم، وسلوكهم في المواقف اليومية.

ولعل ما أحدثته الثورة التكنولوجية، والتغيرات الثقافية السريعة، من صراعات ومتناقضات إضافة إلى سهولة وسرعة الاتصال بين أجزاء العالم، والذي جعل العالم " قرية صغيرة " انعكس على طبيعة فهم الفرد واعتقاده بالقيم التي يؤمن بها، والتي توجه سلوكاته، وتنظم علاقاته مع الآخرين داخل التنظيم، فإعادة تشكيل الثقافة عن الحياة تحتم ضرورة دراسة القيم والمعتقدات التربوية دراسة علمية، وموضوعية لما لها من أهمية كبيرة في حياة الفرد، والمجتمع (عساف، 2001).

كما أن الاهتمام بدراسة قيم الأفراد ومعتقداتهم من أجل توجيهها الوجهة الصحيحة لا يأتي اعتباطاً، بل إنها مسؤولية كبيرة تقع على عاتق المربين، والموجهين، والتربويين في المجتمع. فالمؤسسات التعليمية بحكم ماضيها، وحاضرها، ووظائفها، وعلاقاتها بالأطر الثقافية التي تعيش فيها، تسعى إلى بناء القيم في كل مجال من مجالاتها الخلقية، والنفسية، والاجتماعية، والفكرية، والسلوكية، فإصدار الأحكام وصناعة القرارات لا يتم إلا على درجة من الوعي والإدراك بطبيعة الثقافة التي يؤمن بها المجتمع، والتي تتعلق بطبيعتها ومصدرها وتبريرها، فالفرد في تفاعله الاجتماعي يحتاج إلى نظام ثقافي يتخذه كمعايير تعمل موجهاً لسلوكه، ونشاطاته وتعكس اهتماماته، وحاجاته، مشكلاً بذلك مفهوماً واضحاً لذاته وللآخرين وفقاً للنظام الاجتماعي، والثقافي، الذي يعيش فيه (Pool, 1999).

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

وتعكس المدارس الثانوية صورة الواقع الذي تعيش فيه، والمستقبل الذي تتطلـــع إليـــه، فالتربية في جوهرها عملية قيمية سواء عبرت عن نفسها في صـــورة واضـــحة، أو ضـــمنية، فالفرص المتكافئة بين الأفراد تعد قيمة، والعمل المنتج النافع اجتماعيـــاً، والعمـــل الـــوظيفي ، والتعاون من أجل الصالح العام، والديمقراطية، والتخطيط العلمي المدروس، والنقد الموضوعي، والوعي بالاستقلال، والإيمان بالتغيير كل هذه تعد قيمة، والتربية في حد ذاتها كذلك تعد قيمـــة، ما دام هدفها تنمية الفرد والجماعة إلى مستويات نحو الأفضل، عن طريق الاكتمال والنـــضج، والتهذيب، والتثقيف المستمر والمتواصل (الطويل،1999). وتزداد أهمية الثقافة التنظيمية بالنسبة للمديرين الذين يتواجدون في قمة الهرم المدرسي؛ لما لهذه الثقافة من تأثير فيهم ولما لهم مـــن تأثير فيها في توضيح الخطوط العريضة التي تسير على هديها المؤسسة التعليمية فـــي تحديـــد الأهداف وصنع القرارات، واختيار الآليات المناسبة للأداء. (العميان، 2002).

ويمكن القول إن دراسة الثقافة التنظيمية أصبحت اليوم من الضرورات التـــي ينبغـــي دراستها؛ لما يتميز به العالم المعاصر اليوم من تغيرات ثقافية متلاحقة وسريعة غالباً ما تواكبها اهتزازات في القيم، والاتجاهات، وأنماط السلوك؛ مما ترتب علـــى ذلـــك ظهـــور كثيـــر مـــن المشكلات النفسية، الاجتماعية، والخلقية، وظهرت آثارها على سلوكات الأفراد وأفعالهم. ومـــن هنا فإن هذه الدراسة هي محاولة للتعرف على الثقافة التنظيمية السائدة في المـــدارس الثانويـــة الحكومية والخاصة في المملكة العربية السعودية.

مشكلة الدراسة:

تعد فترة الدراسة في المدرسة الثانوية العامة فترة نمو عقلي وبدني عالٍ لطـــلاب هذه المرحلة، فهي تواكب ســـنّ المراهقة والبلوغ, ويقع على عـــاتق إدارة المدرســـة الثانويـــة

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

ومعلميها مسؤولية تلبية متطلبات وحاجات طلابها وتوجيههم وتزويدهم برصيد كافٍ من الثقافة والقيم الخلقية والاجتماعية والمهارات والاتجاهات الإيجابية.

وتهدف إدارة المدرسة الثانوية إلى تحقيق أهداف التعليم العام وتنظيم وتنسيق جهود العاملين, وتوجيه استخدام الطاقات البشرية المتاحة استخداماً علمياً فعالاً بما يحقق الكفاءة الإنتاجية والتأكيد على العمل كفريق واحد. وتتوقف مؤشرات نجاح أي مدرسة على عدة عوامل تتعلق بالطلاب والمعلمين وإدارة المدرسة وأولياء الأمور ومدى رضاهم عن المدرسة، ومن هذه العوامل: قدرة المدرسة على صياغة فلسفتها وأهدافها الخاصة وثقافتها التنظيمية وربطها بالسياسة التعليمية العامة للوطن وتطبيق بعض التغييرات التنظيمية في المدرسة لضمان فعالية التنفيذ والتركيز على رفع المستوى الأكاديمي للطلاب وقدرة المدرسة على فتح قنوات للاتصال مع المجتمع والمستويات الإدارية العليا وتطوير أداء أعضاء هيئة التدريس وتشجيع روح الفريق. لذا فإن دور إدارة المدرسة مهم من خلال تنظيم الجهود الجماعية لتنمية الطالب تنمية شاملة متكاملة ومتوازنة وفقا لقدراته واستعداداته وظروف البيئة التي يعيش فيها.

وتواجه الإدارات المدرسية العديد من المشكلات التي تتطلب من قيادتها والعاملين فيها التقليل من الاعتماد على المنهج التقليدي في حل المشكلات. من هنا وجب على الإدارات المدرسية التي ترغب الوصول إلى مستويات أداء مرتفعة أن تبذل جهوداً ملحوظة لتوفير الثقافة التنظيمية الملائمة والمشجعة للتميز كي تساعد على استثمار القدرات العالية للعاملين لأن غياب مثل هذه الثقافة التنظيمية الداعمة للتطوير والتغير ينعكس سلباً على الأداء.

والثقافة التنظيمية التي يعتنقها الأفراد في المؤسسات التعليمية لها تأثير قوي ومباشر في سلوكهم وأدائهم وعلاقاتهم بمرؤوسيهم وزملائهم والمتعاملين معهم، وتعكس هذه القيم والمعتقدات درجة التماسك والتكامل بين أعضاء المؤسسة التربوية، ومن ثم فإن هذه القيم تعبر

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

عن قدرة المنظمة على إيجاد قيم أساس تتحرك حولها كل الجهود ومع جميع المستويات فيهـــا. خاصة أن العمل الإداري في المؤسسات التعليمية يتم من خلال وظائف تتكون من عـــدد مـــن الأنشطة الجادة المنظمة والمخططة وتهدف إلى تحقيق أهداف معينة وذلك من خلال الاســـتثمار الأفضل للموارد البشرية واتباع سياسات وبرامج في بيئة معينة تفرض على الإدارة المدرســـية قيوداً معينة، وبالرغم من ذلك تفتقر بعض الإدارات المدرسية إلى النظام الذي يوجـــه جهودهـــا نحو الأهداف المرجوة. كما ذكر الليثي (2008) أن بعض إدارات المؤسسات التعليمية تتفـــشى فيها الفوضى الإدارية وتختلط كثير من الأمور فلا تعرف أين تكمن المصلحة العامة للمؤســـسة التعليمية وأين تبرز المصلحة الخاصة للإدارة المدرسية. وتـــرى إدريـــس (2003) أن ثقافـــة المؤسسة التعليمية هي الموجه والمحرك للإدارة المدرسية نحو السلوكات المختلفة.

ومن خلال مراجعة الأدب التربوي السابق، تبين أن العديد من الدراسات تطرقت إلـــى موضوع الثقافة التنظيمية في المؤسسات التربوية وغيرها، فارتأى الباحث انطلاقاً من طبيعـــة عمله أن يبحث في خصائص الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية الحكومية والخاصـــة في المملكة العربية السعودية؛ إذ إن جل الدراسات الحديثة تركز على أهمية الثقافـــة التنظيميـــة المدرسية؛ لما لها من علاقة بفاعلية النظام المدرسي فيما يتعلق بقـــوة إنجـــاز الطلبـــة، وقـــوة دافعيتهم، وإنتاجية المعلمين ورضاهم. ولما كان للباحث اهتمامات ذات طابع ثقافي وقيمي، فقـــد رأى أن يعمل على إبراز واقع توافر خصائص الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية والخاصة؛ من أجل الإسهام في تطوير الوعي بأهمية التمسك بـــالقيم والمعتقـــدات والأعـــراف والتوقعات التي تزيد من إنجاز الطلبة وانتماء العاملين. من هنا يتحدد الغرض من هذه الدراسة بالتعرف على درجة توافر خصائص الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية والخاصـــة في المملكة العربية السعودية.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

هدف الدراسة وأسئلتها:

هدفت الدراسة تعرف خصائص الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية والخاصة في المملكة العربية السعودية. من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما درجة توافر خصائص الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمين؟
2. ما درجة توافر خصائص الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية الخاصة في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمين؟
3. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة توافر خصائص الثقافة التنظيمية تُعزى إلى ملكية المدرسة حكومية أو خاصة في المملكة العربية السعودية؟

أهمية الدراسة:

تنبع أهمية هذه الدراسة من أهمية الثقافة التنظيمية باعتبارها من الوسائل الرسمية لضبط سلوك العاملين والتأثير في سلوك الأفراد في مختلف مواقعهم، ولابد للمسؤولين في كافة المواقع الإدارية أن يقدروا ما لها من أهمية تنعكس على سلوك العاملين. ويمكن توضيح أهمية الدراسة على المستويات الآتية:

- يمكن لهذه الدراسة أن تضيف إلى المكتبة العلمية مؤشرات حول خصائص الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية والخاصة في المملكة العربية السعودية.
- كما يمكن للدراسة أن توفر مؤشرات حول الجوانب التي تحتاج إلى المزيد من الدراسة في ضوء نتائجها.
- يمكن لهذه الدراسة أن تساعد مديري المدارس في المملكة العربية السعودية على إدراك طبيعة الثقافة التنظيمية التي تؤثر في سير قراراتهم، وسلوكاتهم الإدارية؛ مما ينعكس

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

على الوسائل التي يستخدمها المديرون في تحديد علاقاتهم مع مرؤوسيهم؛ من أجل تحقيق الأهداف المنشودة.

- كما يمكن أن تؤدي هذه الدراسة إلى التأكيد على شعور المديرين، والعاملين معهم بالاتحاد وزيادة الشعور بالانتماء، والولاء للمؤسسة التربوية، وتسهيل الالتزام الجماعي، كما يمكن أن تقوم بتعزيز الشعور بأهمية استمرار النظام الاجتماعي، وتوفير الدعم، والمساندة للتوجهات التي تؤمن بها الإدارة التربوية العليا.
- ويمكن أن يفيد الباحثون من أداة الدراسة الخاصة بالثقافة التنظيمية في المدارس الحكومية والخاصة.
- كما يمكن أن تعمل هذه الدراسة على تزويد مراكز الاهتمام بما يمكن القيام به لمعالجة جوانب الخلل في التنظيم الثقافي داخل المؤسسات التعليمية الحكومية منها والخاصة في المملكة العربية السعودية.

تعريف المصطلحات:

الثقافة التنظيمية:

هي منظومة من المعاني والرموز والقيم والمعتقدات والأعراف والفلسفة والتوقعات التنظيمية التي تشكل سمة خاصة للتنظيم، بحيث تخلق فهماً مشتركاً بين أعضاء التنظيم حول ماهية التنظيم، والسلوك المتوقع من الأعضاء فيه، وتساعد في حل مشكلاتهم. (Hodge, Anthony & Gales, 2005, 10) وتم قياس درجة توافرها من خلال استجابة أفراد العينة على فقرات الاستبانة التي أعدها الباحث لهذا الغرض والموضحة في الملحق (3).

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

المدارس الثانوية الحكومية:

هي المدارس الثانوية التي تنفق عليها وزارة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية وتلتزم بتدريس المناهج السعودية فقط، وتضم الصفوف من الأول الثانوي حتى الثالث الثانوي.

المدارس الثانوية الخاصة:

هي المدارس الثانوية التي تشرف عليها وزارة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية وتتبنى طريقة المدارس العالمية ومنهجها هو المنهج الوطني مع إضافة حصص في مواد اللغة الإنجليزية والحاسب الآلي وغيرها وينفق عليها القطاع الخاص، وتضم الصفوف من الأول الثانوي حتى الثالث الثانوي.

محددات الدراسة:

تتحدد نتائج الدراسة وفقاً لمجموعة من المحددات التالية:

- المحددات المكانية: اقتصرت الدراسة على المدارس الثانوية الحكومية والخاصة في كل من منطقة الرياض، ومنطقة مكة المكرمة، والمنطقة الشرقية وذلك لقلة المدارس الخاصة في ما عداها.
- المحددات الزمانية: تم تطبيق الدراسة في الفصل الدراسي الثاني من العام 2009/2008.
- المحددات البشرية: اقتصرت الدراسة على معلمي المدارس الثانوية الحكومية والخاصة.
- كما تحددت نتائج هذه الدراسة جزئياً بطبيعة إجراءات الدراسة من حيث تصميم الأداة ومدى صدقها وثباتها.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

يتضمن هذا الفصل عرضاً للأدب النظري المتعلق بموضوع الدراسة، والدراسات السابقة ذات الصلة، وذلك على النحو الآتي:

أولاً: الأدب النظري:

شهدت بداية الثمانينيات تطوراً ملحوظاً في الاهتمام بموضوع ثقافة المنظمات على المستوى النظري، وكذلك البحوث والتطبيق. فعلى المستوى النظري احتلت العملية الثقافية أهمية كبرى في دراسة ثقافة المنظمة وعلى مستوى البحوث فقد تم نشر العديد من الدراسات النظرية والتجريبية حول ثقافة المنظمة. وقد اشتمل الأدب النظري على عرض لمفهوم الثقافة التنظيمية وأهميتها ومصادرها ومستوياتها وأنماطها وخصائصها.

مفهوم الثقافة:

ليس من السهولة بمكان تحديد مفهوم الثقافة، لأنه لا يوجد اتفاق كامل في الرأي حول مفهوم الثقافة كمصطلح، إذ ينظر إليه المنظرون والعلماء من زوايا وعناصر متعددة فتختلف تعريفاته حسب رؤية كل منهم. فقد عرف كوفير الثقافة بأنها "إنجازات الإنسان التي يعبر بها من خلال حياته وطرائقه في التفكير والسلوك والعمل التي تأتي نتاجاً لتفاعله مع الطبيعة ومع غيره من البشر (فراج، 1999).

ويتفق القذافي (1997) مع كوفير إذ يرى أن مفهوم الثقافة عادة ما يشير إلى مجموع الإنجازات الإنسانية، وما تعلمه الإنسان وأبدعه منذ بدء الخليقة، نتيجة لمحاولاته المستمرة للتوافق مع البيئة.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

ويشير مصطلح الثقافة إلى طريقة كاملة لحياة مجموعة من الناس، وله أربعة عناصر تكون شائعة في كل الثقافات: تقنية، ومؤسسات، ولغة، وفنون. وتطوق تقنية الثقافة كل أوجه الحياة المادية للناس بما فيها مهاراتهم ومواقفهم تجاه العمل والأشياء المادية التي ينتجونها ويستخدمونها (ميريديث، ومانتل، 1999). وتشكل الثقافة الموضوع الرئيس للدراسة في علم الأنثربولوجيا الثقافية، وذلك لدورها في توجيه وضبط سلوك الأفراد ومساعدتهم على التكيف مع البيئة بحيث تؤدي إلى إشباع احتياجاتهم المختلفة (لطفي، 1999). وقد عرفها علم الأنثربولوجيا الثقافية بأنها " البيئة الثانوية التي هي من صنع الإنسان، أي كل ما صنعه الإنسان للتعامل مع البيئة الطبيعية من عناصر مادية وروحية على السواء، ولذلك تضم الثقافة كل المعايير والغايات وأشكال السلوك والنظام التي يؤمن بها الإنسان فرداً أو عضواً في جماعة، كما تضم الأفكار والمثل العليا والاتجاهات والأيدلوجيات التي يسترشد بها الإنسان في توجيه السلوك أو في تبرير هذا السلوك" (الجوهري، 1995).

وفي هذا الإطار يرى هاشم (2001) أن الثقافة تؤثر في الشخصية الإنسانية، ومن ثم تؤثر في سلوك الفرد من خلال عمليات التطبيع الاجتماعي. فالثقافة هي أسلوب الحياة في المجتمع، وهي السلوك المكتسب، ولذلك يرى القريوتي (1999) أن الثقافة تتضمن كل الأساليب أو الطرائق المألوفة، وكل الأفكار والقيم التي يمارسها الناس ويحرصون عليها، ويعتزون بها ويؤثرونها على غيرها كأعضاء في مجتمع منظم أو موحد، والثقافة بطبيعتها لا تتجلى لنا كظاهرة إلا بعد إدراك تأثيراتها.

وقد خلص الجوهري (1995) إلى أن الثقافة عبارة عن مركب من أساليب الشعور والفكر والسلوك الذي يميز مجتمعاً من الناس ويتوارثونه جيلاً بعد جيل. وترتبط تلك العناصر ببعضها بعلاقات تفاعل وتأثير متبادل، ويؤدي كل عنصر منها وظيفته الخاصة في إطار الثقافة

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

الكلية للمجتمع" ولما كانت الثقافة هي التي تميز مجتمعاً إنسانياً عن مجتمع إنساني آخر، كان من أهم خصائصها التغير الدائم، بما تضفيه عليها الأجيال الجديدة من خبرات وأدوات، وقيم وأنماط سلوكية وألفاظ لغوية، وبما ينتج من إهمال الأجيال الجديدة لبعض الخبرات القديمة، التي لم تعد تتلاءم مع ظروف الحياة الجديدة (مصطفى، 1999). ويعرفها ثومبسون (1999) بأنها مجموعة من السلوك التي تتعلمها الكائنات الإنسانية في أي مجتمع من الكبار الذين تنتقل منهم إلى الصغار.

ويستنتج الباحث أن الثقافة مزيج من مجموعة مكتسبة سواء بطريقة مباشرة أو بطريقة غير مباشرة، نتيجة التفاعل والاحتكاك بين الأفراد. أي أن الثقافة هي ما يتعلمه الإنسان، ويشاركه فيه أعضاء المجتمع بشكل عام. وبمعنى آخر فإن الثقافة هي: مجموعة القيم، والأفكار، والمعتقدات، والأعراف، التي تسود بين الأفراد في المستويات الاجتماعية المتعددة، ويتم تعلم الثقافة في معظم الأحيان من خلال الملاحظة والمحاكاة والتقليد لنماذج الأدوار.

ويلاحظ من خلال التعريفات السابقة لمفهوم الثقافة أنها تتكون من: القيم والمبادئ التي تتبلور لدى الأفراد وكل ما أنتجه عقل الإنسان ويده على مر العصور، والخبرة التي عايشها الأفراد نتيجة تفاعلهم المستمر مع البيئة التي تحيط بهم، والقدرات والمهارات الفنية التي طورها الفرد في حياته.

وقد استخدم المحللون مفهوم الثقافة لدراسة الظواهر التنظيمية داخل المجتمع مثل: تنوع أنماط السلوك التنظيمي، ودرجة الاستقرار في سلوك المجتمعات وسلوك المنظمة ككل، واختلاف أداء المنظمات من بيئة إلى أخرى ومن مجتمع إلى آخر. هذا الاختلاف في أداء المنظمات يُعد من العوامل الرئيسة التي أدت إلى بروز مفهوم ثقافة المنظمة، مما يدل على أن

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

حقل التنظيم والمنظمات أصبح ميداناً خصباً يلتقي فيه أصحاب الاختصاص من مختلف فـروع المعرفة (السواط، وسند والشريف، 2000).

وفي هذا الصدد يشير الكبيسي (1998) إلى أن العصر الحاضر هو عصر العمل المشترك والجماعات الصغيرة وفرق البحث وتفاعل العلوم الإنسانية والاجتماعية التي كـان مـن أهـم نتائجها أن الدراسات الأكاديمية المعاصرة من هذا القرن بدأت تنحى نحو موضوعات جديدة.

خصائص الثقافة:

تمتاز الثقافة بخصائص عدة أهمها:

1. عملية مكتسبة أي أنها تكتسب من خلال التفاعل والاحتكاك بين الأفراد في بيئة معينة، وتكتسب الثقافة في المدرسة والعمل ومن كافة مناحي الحياة وعندما يكتسبها الفـرد فـي المنظمة تصبح جزءاً لا يتجزأ من سلوكه (Cohen, 1997).
2. الثقافة عملية إنسانية ويُـعـدّ العنصر الإنساني المصدر الرئيس للثقافة وهو يتميز عن باقي المخلوقات بها وبدونه لا تكون هناك ثقافة (French, Bell & Zawacki, 2005)
3. الثقافة متغيرة تتأثر بالتغيرات البيئية والتكنولوجية ولكن عملية التغيّر تواجه صـعوبة في كثير من الأحيان، لأن الـفـرد تعـود على سـلوك مـعـين وعلـى قوانـيـن وأنظـمـة معينة (السخني، 2005).
4. عملية قابلة للانتقال فهي تنتقل من جيل إلى آخر، فالثقافة متوارثة يتناقلها الأبناء عـن الآباء والأجداد (حريم، 1997).
5. عملية تحدد نمط حياة الفرد وتؤثر في السلوك حيث تختلف من شخص إلى آخر ومن مكان إلى آخر فنجد الثقافة الموجودة في المدينة مختلفة عن الثقافة الموجودة فـي الريـف

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

والبادية، وحتى سلوك كل فرد في المناطق المختلفة يختلف عن الآخر حتى أن هناك اختلافاً نسبياً في سلوك الأفراد الذين يعملون في بيئة عمل واحدة (العميان، 2002).

الثقافة التنظيمية:

يعد استخدام مفهوم الثقافة التنظيمية داخل مجتمع ما وكما يشير هوي وميسكل (Hoy & Miskel, 2001) من الموضوعات الحديثة التي استخدمها المفكرون والمحللون لشرح أنماط السلوك التنظيمي وتفسيرها، ومدى الاستقرار في سلوك الجماعات والمنظمات ككل، فثقافة المنظمة كمفهوم تنظيمي لم يظهر إلا في أواخر السبعينيات وبداية الثمانينيات عندما كتب Pettigrew عام (1979) مقالاً بعنوان "Studying Organizational Culture" وعُدّت هذه المقالة بداية إحياء جديد لهذا المفهوم، وفي بداية الثمانينات وجد مفهوم الثقافة التنظيمية قبولاً عاماً من الباحثين في أمريكا وبريطانيا واليابان (عبدالغفار، 2001). إن الثقافة التنظيمية القوية توفر للعاملين طريقة واضحة لفهم سبل القيام بالأشياء واستيعاب الثقافة التنظيمية والإفادة منها في حياة المديرين والمنظمات التي يعملون فيها، لذا لا بد من التطرق إلى مفهوم الثقافة التنظيمية والتعريفات المتعلقة بها:

مفهوم الثقافة التنظيمية:

إن مفهوم الثقافة التنظيمية، كسائر المفاهيم الإدارية الأخرى لم يحظ بتعريف متفق عليه من قبل الباحثين. فقد ذكر الكثير من الكتاب والباحثين للثقافة التنظيمية العديد من التعريفات والمصطلحات على اختلاف صيغها، نشير إلى البعض منها حيث أشار شين (Schein, 1999) إلى أن مفهوم الثقافة التنظيمية هو عبارة عن نظام من المعتقدات والقيم تتطور في منظمة ما وتوجه سلوكات أعضائها.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

ويعرفها كوسين Kossen الوارد في العميان (2000) بأنها "مجموعة القيمة التي يجلبها أعضاء المنظمة (رؤساء ومرؤوسين) من البيئة الخارجية إلى البيئة الداخلية لتلك المنظمة".

ويؤكد كل من هودج وأنتوني وجالاس (Hodge, Anthony & Gales, 2005, 12) أن الثقافة التنظيمية "هي مجموعة القيم والمعتقدات والأيدولوجيات والفلسفات التي يمتلكها أعضاء التنظيم نحو غاياته الرئيسة وأساليب تحقيق تلك الغايات".

ويرى الهيجان (2000، 32) أن الثقافة التنظيمية هي " تعبير عن قيم الأفراد ذوي النفوذ في منظمة ما، هذه القيم تؤثر بدورها في الجوانب الملموسة من المنظمة وفي سلوك الأفراد، كما تحدد الأسلوب الذي ينتهجه هؤلاء الأفراد في قراراتهم وإداراتهم لمرؤوسيهم ومنظماتهم". وعرفها ويلين وهانغر (Weleen & Hunger, 1997, 18) بأنها "عبارة عن مجموعة من الاعتقادات والتوقعات والقيم التي يشترك بها أعضاء المنظمة".

كما يرى شافارتيز وأوت (Shafaritz & Otte, 1991, 42) أن الثقافة التنظيمية هي "تلك الثقافة الموجودة في المنظمة، وهي شيء مماثل أو مجانس للثقافة الاجتماعية، فهي تشمل الكثير من الأشياء غير الملموسة: كالقيم والاعتقادات والافتراضات والمدركات الحسية وأشكالاً من صنع الإنسان، فهي القوة غير المرئية وغير الملاحظة والتي تكون دائماً وراء الأنشطة المؤسسية الملاحظة والمشاهدة".

أما ملحم (2003، 14) فيعرفها: بأنها "منظومة المعاني والرموز والقيم والمعتقدات والأعراف والفلسفة والتوقعات التنظيمية، والتي تشكل سمة خاصة للتنظيم بحيث تخلق فهماً مشتركاً بين أعضاء التنظيم والسلوك المتوقع من الأعضاء فيه وتساعد في حل مشكلاتهم".

ويعرفها كلٌ من فرنش وبيلجر وزواتش (French, Bell & Zawacki, 2005, 39) بأنها "الفلسفات والقيم والمفاهيم والمعتقدات المشتركة وكذلك الطموحات والآمال والاتجاهات

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

والمعايير التي تربط الجماعة ويضغط بها الأفراد أو الجماعات على أفراد وجماعات أخرى حتى يتبعوا هذه المعايير وهي قواعد يتوارثها الأجيال من خلال القصص والحكايات والخبرة والطقوس التي تتبعها الشركات والمنظمات ، وكل هذه الخصائص النفسية المتشابكة توضح مدى التوافق والاتفاق والاتساق الاجتماعي سواء أكان ضمنياً أم كان واضحاً ظاهراً، وتتضمن أيضاً كيفية التعامل مع القرارات وكيفية التعامل مع المشكلات".

أما كريتنر وكينكي (Kretiner & Kinick, 2005, 31) فقد أشار بأن المقصود بالثقافة التنظيمية هي "الثقافة في إطار العمل وأسسه التنظيمية". ويعرفها ديسلر (Dessler, 1999, 53) بأنها "القيم السائدة للمؤسسة وهي أكثر مكونات المؤسسة أهمية وتشتمل على العديد من العناصر والمكونات المعنوية والمادية وهي تشتمل على سلوك العاملين في المؤسسة ومدى تعاونهم مع بعضهم بعضا ومعايير الترقيات والحوافز والعقوبات". ويضيف مصطفى (1999،10) أن الثقافة التنظيمية "تعني مجموعة من المعتقدات مشتركة بين أعضاء الإدارة العليا بالمنظمة تعني كيفية إدارة أنفسهم وإدارة أفراد المنظمة وكيف يسيرون أعمال منظمتهم، هذه المعتقدات غير محسوسة للإدارة العليا ولكن لها تأثيراً في أفكارهم وأفعالهم".

أما الجوهري (1995، 25) فيؤكد أن ثقافة المنظمة وعمقها "يمكن تلمسه في أفعال الموظفين وهم بدون رقابة" وقد ذهب المفكرون وعلماء الإدارة في تعريف ثقافة المنظمة مذاهب شتى حيث يجمعون على بعض الخيوط الرئيسة، لخصها عبد الهادي (2000) وآل حسن (2002) في عشرة تعريفات يرى الباحث أن أقربها إلى الإدارة التربوية في البيئة السعودية الآتي:

- هي مجموعة القيم والمعايير السلوكية التي يتقاسمها أعضاء المنظمة الواحدة، وتكون أساساً للنظام الإداري بها، وسلوك الإدارة والعاملين.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

- هي العنصر الديناميكي الداخلي للمنظمة، الذي يؤثر في كل النواحي (أهداف المنظمة، وسياساتها، وممارساتها الإدارية وأولوياتها) ويتأثر بها.
- هي مجموعة الملامح المعبرة عن شخصية المنظمة التي تعطي للعاملين معنى لعضويتهم في هذه المنظمة فيقبلون قيمها وتعاليمها ويتبعونها في سلوكهم وعلاقاتهم.
- هي افتراضات في منظمة ما، يدركها العاملون فيها، ويتفقون عليها، فيما يتعلق بثلاثة عناصر هي: الافتراضات عن رسالة المنظمة وذلك للتعرف على النتائج التي يراد تحقيقها. والافتراضات عن قدرات المنظمة وذلك للتعرف على الجوانب التي يمكن أن تتميز بها المنظمة وتحقق الريادة في مجال أعمالها.

وبالرغم من تنوع تعريفات الثقافة التنظيمية فهي تشترك بمعيار مميز هو (القيم) التي تعد العنصر المشترك بين جميع تلك التعريفات المختلفة. فالقيم هي الاعتقاد الذي تبنى عليه أعمالنا في المنظمات، وإن أهم أنظمة القيم توجد لدى الإدارة العليا. وتظهر علاقة الثقافة بالقيم في تعريف رالف لنتون، إذ يقول " إن الثقافة هي مجموع القيم السلوكية التي يتعلمها الإنسان ويشاركه فيها سائر أفراد المجتمع " (سالم، 1993، 12).

ولذلك يرى العميان (2002) أن المنظمة عندما تتبنى قيماً معينة مثل الانصياع للأنظمة والقوانين والاهتمام بالعملاء وتحسين الفاعلية والكفاءة. فالمنظمة تتوقع من أعضائها تبني هذه القيم وأن تنعكس على مسلكياتهم. وتؤثر الطريقة التي تدير بها المنظمة مواردها البشرية في إنتاجيتها وجاذبيتها كمكان للعمل وفي قدرتها على معالجة الأزمات، وتعد دراسة القيم وافداً جديداً نسبياً على حقل إدارة الموارد البشرية، وكلما دخل عدد أكثر من الموظفين للعمل، زادت الحاجة إلى المديرين الذين يتفهمون قيم الموظفين ويشاركونهم آراءهم (مندل وجوردان، 2001).

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

وبما أن القيم هي حجر الأساس لأي ثقافة تنظيمية، وهي جوهر فلسفة أي منظمة تسعى إلى النجاح وتحقيق الأهداف، فقد أشار الطجم والسواط (1996) إلى الاعتبارات التي تنبع منها أهمية دراسة القيم الشخصية، وهي أنها: تؤثر في الطريقة التي ينظر بها المدير إلى الأفراد والجماعات. وتؤثر في إدراكه للمواقف والمشكلات التي يواجهها. وتؤثر في قراراته والحلول التي يقترحها لحل المشكلات التي تواجهه، ومن ثم يختار الحل الذي يتفق مع قيمه. كما أن قيمه تؤثر بصورة مباشرة في تحديد ما هو مقبول ومرفوض من سلوكات العمل.

ومن العرض السابق لمفهوم الثقافة وارتباطها بالمنظمة فإن هذا الارتباط يتيح تحديداً أكثر للقيم والأفكار السائدة في التنظيم والتي تمثل الأطر المعيارية لسلوك وممارسات الأفراد والعاملين بالمنظمة. ولعل هذا الأمر ملح بالنسبة للمؤسسة التعليمية فالثقافة هي التي تحدد نمط الإدارة السائدة والقيم التي تحكم سياساتها.

أهمية الثقافة التنظيمية:

لقد أصبح للثقافة التنظيمية مزيد من الأولوية والاهتمام في كثير من المنظمات، ولدى كثير من المديرين، إذ يؤكد على ذلك كل من كريتنر وكينكي (Kretiner & Kinick, 2005) وذلك بقولهما إن الكثير من المديرين يعطون الأولوية والاهتمام الكافي للثقافة التنظيمية في منظماتهم لأنهم يعدّون الثقافة أصلاً هاماً، ففي بعض الدراسات تمت الإشارة إلى أن المنظمات التي لديها ثقافة متكيفة تركز على إرضاء وإشباع الاحتياجات المتغيرة للعملاء والعاملين.

فالثقافة ليست هي المحدد الوحيد لما يحدث في المنظمات، ولكن يرى بيلز Byles أن ثقافة المنظمة من المتغيرات الأساسية التي تعمل على تشكيل العديد من السلوكات الإدارية بوجه عام، ورسم استراتيجيات التنظيم وتنفيذها على وجه الخصوص (السواط وسندي والشريف، 2000).

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

ويضيف مصطفى (1999) أن ثقافة المنظمة تؤثر في تفسير العاملين للأحداث التنظيمية وفي سلوكاتهم وتحدد لهم ما يعد مهماً ومرغوباً مثل (الالتزام، والولاء، والأمانة، والإجادة) أو غير مرغوب. كما تتأثر الحالة المعنوية للفرد بثقافة المنظمة التي يعمل فيها، فترتفـــع إذا كـــان هناك توافق وتطابق بين حاجاته وثقافة منظمته. وقد يكون العكس، ففي دراسة أجراها محمـــد (2001) للتعرف على ملامح ثقافة المنظمات المصرية واتجاهاتها من حيث القـــيم والمعـــاني المشتركة بين أعضاء المنظمة، وتأثير استخدام القواعد واللوائح والأنظمة المختلفة على الإحباط الوظيفي للعاملين، انتهى البحث إلى أن عناصر القيم الوظيفية هي أكثر عناصر ثقافة المنظمـــة تأثيراً في درجة الإحباط الوظيفي.

ويذكر البداينة والعضايلة (1996) أن الكثير من الباحثين في السلوك التنظيمي يعتقدون أن الثقافة التنظيمية تؤثر في مستوى أداء وإنجاز الجماعات والأفراد، ومـــن ثـــمّ يحـــدد نجـــاح المنظمة بشكل كبير، فلكل منظمة ثقافتها الخاصة بها، فإذا كانت تمتلك ثقافة ضعيفة، أو رديئـــة سيصيبها الفشل في الأمد البعيد لا محالة بغض النظر عن نوعية وجاذبية النشاط التي تعمل فيه.

ويوضح ليبيك (Lybeck, 2004) مدى أهمية الثقافة التنظيمية بأنها تخلق ضغوطاً علـــى الأفراد العاملين في المنظمة للمضي قدماً للتفكير والتصرف بطريقة تنسجم وتتناسب مع الثقافـــة السائدة بالمنظمة، وتساعد في خلق الالتزام بين العاملين كمرشد للسلوك الملائم، وتعزز استقرار المنظمة كنظام اجتماعي.

وفي مجال تطوير أداء المنظمات والسلوك التنظيمي ودافعية العمـــل أولـــت الدراســـات الحديثة في التسعينيات اهتماماً كبيراً بموضوع ثقافة المنظمة، لما تبين من أنها أحد المتغيـــرات الأساس والمهمة المؤثرة في استمرار نجاح كثير من المنظمات وفي تميزها وزيـــادة كفاءتهـــا،

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

وأيضاً في سلوك العاملين ودافعيتهم على الأداء، وبالتالي قـدرة المنظمة على تحقيق أهـدافها الاستراتيجية (محمود، 1999)،

ويبين دركر (Druker, 2006) أن أهمية الثقافة التنظيمية تكمن في الأوجه التالية: هي بمثابة دليل للإدارة والعاملين وتشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات التي يجب اتباعها. وهي إطار فكري يوجه أعضاء المنظمة الواحدة وينظم أعمالهم وعلاقاتهم وإنجازاتهم. وهي تعبـر عـن الملامح المميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمات. وتعـد عنصراً جذرياً يؤثر فـي قابليـة المنظمة للتغير ومواكبة التطورات، وتسهل مهمة الإدارة وقادة الفرق.

ويرى الكبيسي (1998) أن توظيف الثقافة التنظيمية يُسهل على إدارة المنظمات تفهم مبررات التغيير وأهمية المرونة، فحين تتغير الثقافة البيئية وتتغير معها بعض العادات أو التقاليد أو المفاهيم الفكرية يصبح تغيير الأنماط السلوكية ضرورياً للتأقلم وللتكيف مع الثقافة الجديدة، وقد أكد مارتل ومارتن أن الثقافة التنظيمية عندما تكون مشتركة بين العاملين بحيث يؤمن بها الأفراد إيماناً عميقاً يكون لها تأثير إيجابي في المنظمة والسلوك التنظيمي والفعالية التنظيمية (العميان، 2002).

ومن جانب آخر يَعـد أجبونا وهاريس (Ogbonna & Harres, 2006) أن استخدام مفهوم الثقافة التنظيمية لدراسة ظواهر تنظيمية داخل مجتمع ما من الأمور الحديثة والمهمة والتي استخدمها المحللون لشرح تنوع أنماط السلوك التنظيمي ودرجة الاستقرار في سلوك الجماعات وسلوك المنظمات.

وتعمل الثقافة التنظيمية المتميزة على ربط أعضاء المنظمة ببعضهم مـن خـلال قـيم مشتركة وأهداف اجتماعية، وتوجههم نحو تطوير الأداء بالمنظمة كما تلعب دوراً بـارزاً فـي تحقيق الجودة، إذ تعني تلك الثقافة مشاركة كل من الإدارة العليا والعاملين في تـدعيم مفهـوم

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

الجودة، وقد أكد كثير من علماء الجودة على أن ثقافة المجتمع الياباني والمنظمات اليابانية كان لها أثر في تحقيق التفوق والريادة التي تشتهر بها تلك المنظمات (أبو الخير، 1994).

ويرى كل من الطجم والسواط (2004) على أن ثقافة المنظمة لها تـأثير مباشـر فـي تصرفات الأفراد فهي التي تحدد مبادئ المنظمة وأنظمتها الأساسية والسلوكات المقبولة وغيـر المقبولة والقوانين التي تحكم تسلسل السلطة وإصدار الأوامر والأنظمة الرسمية وغير الرسـمية التي تحكم التصرفات في المواقف المختلفة واتجاهات القادة وتصرفاتهم في المواقـف التـي لا تحكمها معايير واضحة.

وتضيف الفرحان (2003) أن للثقافة التنظيمية تأثيراً في العاملين لأنها ترتبط ارتباطـاً مباشراً بدوران العمل فإذا وجدت الثقافة التنظيمية كان هناك حفاظٌ على القيم المؤسـسية ممـا يؤدي إلى الالتزام والضبط والإيمان بأهمية ما ترمز إليه المنظمة وأهدافها مما ينجم عـن هـذا التجانس الولاء لأهداف التنظيم وغاياته كما تدلل على أن الثقافة التنظيمية عنصرٌ أسـاس مـن عناصر التحرك في التنظيم وهي عامل مستقل قائم على القيم وله دور في التطوير والتجديد.

ويؤكد ديسلر (Dessler, 1999) أن المؤسسات الناجحة هي التي تحقق ثقافتها التنظيمية مصلحة كل من القائد والعميل أيضاً والمجتمع ككل، وأن المؤسسات الناجحة هي التـي تركـز قيمها وثقافتها على التطوير والتجديد والمشاركة في صنع القرارات والموضوعية في الحكم على العاملين ومن ثم تجعل قيمها وثقافتها متطورة بالإضافة إلى ذلك هي التي تجعل قيمها نفس قـيم العاملين وتجعلهم يتبنون الثقافة رغبة منهم وليس إجـباراً.

وأكد كل من المرسي (2008) وديفيد وأندرزيج (David & Andrzej, 1999) أن أهمية الثقافة التنظيمية تكمن في الوظائف التي تؤديها ومنها: توفير الشعور بوحـدة الهويـة لجميـع العاملين. وزيادة الشعور بالانتماء والولاء للتنظيم وتحسين علاقات العمل. وتوفير أفـضل لمـا

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

يجري في التنظيم من أحداث وما يتم تبنيه من سياسات. وتوفير الدعم والمساندة للقيم التنظيمية التي تؤمن بها الإدارة العليا.

ومما سبق يستنتج الباحث أن الثقافة قد تكون عقبة في سبيل التغيير والتطور عندما لا تتفق مع القيم المتطورة ومن ثمّ تصبح غير فعالة وتدفع المنظمة إلى الوراء، وفي هذا تأكيد على الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية فقد تكون مساعدة على إحداث التغيير أو العكس فهي المرجع الأول والأساس في المنظمة لإحداث التطوير، حيث تعتمد على قيم أساس تكون محفزة أو محبطة في نفس الوقت. ويلخص الباحث أهمية الثقافة التنظيمية في الأوجه التالية: تعمل الثقافة التنظيمية بمثابة دليل للإدارة والموظفين فتشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات. وتعد الثقافة التنظيمية إطاراً فكرياً يوجه موظفي المنظمة الواحدة. وتحدد الثقافة التنظيمية السلوك الوظيفي المتوقع من العاملين وتحدد لهم أنماط العلاقات فيما بينهم. وتسهل الثقافة التنظيمية القوية مهمة الإدارة والمديرين، إذ لا يلجؤون إلى الإجراءات الرسمية أو الصارمة لتأكيد السلوك المطلوب.

مستويات الثقافة التنظيمية:

تتباين مستويات الثقافة التنظيمية كما ذكرها المغربي (2002) وفقاً لدرجة عموميتها، مثلما تتباين وفقاً لمدى قوتها وذلك على النحو التالي:

1- وفقاً لدرجة عموميتها: تقسم مستويات الثقافة التنظيمية من حيث انتشارها ودرجة عموميتها إلى **الثقافة التنظيمية العامة:** وهي التي يشترك بها جميع أعضاء المنظمة وتتميز بها عن غيرها من المنظمات، فالأصل في الثقافة التنظيمية هي عمومية الثقافة بحيث يعتنقها كافة العاملين في المنظمة بغض النظر عن طبيعة مهامهم ووظائفهم، مع أنه يصعب أن تتوافر درجة الاعتقاد نفسها في عناصر الثقافة لدى جميع العاملين بالمنظمة إلا أن هناك ما يسمى بالثقافة

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

الشائعة التي تمثل مجموعة القيم الجوهرية والمهمة التي يشترك فيها كافة الأعضاء العاملين في المنظمة كقيم العمل الجاد والولاء للمنظمة وقيم الابتكار والمرونة وغيرها.

أما **الثقافة التنظيمية الفرعية**: فتتمثل في توافق المعاني لدى مجموعة معينة داخل منظمة معينة، حيث إنها تكوّن مجموعة من الثقافات التي تشترك فيها الأقليات وعادة ما تكون أقليات صغيرة الحجم والعدد داخل المنظمة.

2- وفقاً لمدى قوة الثقافة التنظيمية: ويمكن تقسيم الثقافة التنظيمية إلى نوعين هما، **الثقافة التنظيمية القوية**: وهي التي تُشكل سلوك القادة الأقوياء كما يمكن أن تكون وفق مدى تجانس عناصر الثقافة بين أفراد الجماعة وطول الخبرة المشتركة للمجموعة، وبالإضافة إلى ذلك فإن الثقافة التنظيمية القوية يحكمها عاملان آخران هما: درجة توافقها ومدى حدتها. **أما الثقافة التنظيمية الضعيفة**: فهي التي تتسم بعدم التماسك وضعف التجانس بين عناصرها وعدم استقرارها على شكل معين.

وصنف حريم (2003) الثقافة التنظيمية بصورة عامة إلى نوعين رئيسين هما: الثقافة القوية المكثفة، والثقافة التنظيمية الضعيفة الركيكة. وأشار كذلك إلى أن هنالك عاملين يحددان درجة قوة الثقافة التنظيمية وهما، **الإجماع**: ويتمثل في الاتفاق الجماعي على القيم والاعتقادات الحيوية في المنظمة من قبل الأعضاء، وتكون الثقافة قوية كلما كان هناك إجماع أكبر من الأعضاء على القيم والاعتقادات الحيوية في الثقافة التنظيمية. **والشدة**: ويتمثل ذلك في مدى تمسك الأعضاء بالقيم والاعتقادات، وتزداد الثقافة التنظيمية قوة بتزايد شدة وقوة تمسك العاملين بالقيم والمعتقدات. وقد ذكر السواط، وسندي، والشريف (2000) أن هناك ثلاثة مستويات للثقافة التنظيمية:

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

أولاً: الجوانب المادية في التنظيم: وتشتمل طريقة تنظيم المكاتب، والتقنية المتاحة، والزي المقبول. إضافة إلى الأنماط السلوكية للتنظيم بما في ذلك الأساليب القيادية المتبعة، وأسلوب التعامل مع المهام، والتنظيمات والتفاعلات غير الرسمية، وديناميكية المجموعات، والاتصالات.

ثانياً: القيم: أي فلسفة التنظيم، وأيدلوجية منسوبيه، والمعايير الأخلاقية فيما يتعلق بالعمل، ومستوى الأداء، والاتجاهات.

ثالثاً: المبادئ الأساسية للعاملين: وهي التي تحكم فعلاً العمليات التنظيمية وسلوكات الأفراد.

مصادر الحصول على الثقافة التنظيمية:

تُعد المعتقدات والقيم والأنظمة الاجتماعية والسياسية والبيروقراطية واللوائح الداخلية لكل مجتمع من المصادر الأساسية التي تنبع منها الثقافة بصفة عامة، وتنتشر ثقافة المنظمة بين العاملين من خلال وسائل وقنوات متعددة، إذ يرى العديلي (1995) أن ثقافة المنظمة تتمثل في العديد من المصادر والمكونات التي تسهم معاً في تكوين وتشكيل هذه الثقافة، بحيث تطبعها بطابعها الخاص وتعبر عنها. ويرى نيلسون وكويك (Nelson & Quick, 1999) وهوي وميسكل (Hoy & Miskel, 2001) والمرسي (2008) أن الثقافة التنظيمية تتضمن مصادر متعددة، يمكن إيرادها كالآتي:

1. **الأساطير:** وهي قصص من وحي الخيال كالحكايات الخرافية لا تحمل معنى حقيقياً بل تستخدم كرموز اجتماعية، يفاد منها في التعرف على تجارب وخبرات الشعوب والأمم لأخذ العبرة والدروس منها مثل حكايات ألف ليلة وليلة والأساطير الشعبية الأخرى التي تحكي البطولات وتعمل على تفسير الأنشطة أو الأحداث أو المواقف التي تتسم بالغموض في غياب مثل هذا التفسير.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

2. **القصص والحكايات:** وهي عرض للواقع أو الأحداث التاريخية في حياة المؤسسة والتي تنقل وتدعم القيم والعادات. وتتمثل في تقديم مواقف طريفة ومرحة ذات عبر ودروس للإفادة منها في الحاضر والمستقبل. ووجودها في منظمات العمل ضروري وجوهري لحفظ العلاقات الودية.

3. **الطقوس واحتفالات المناسبات:** وهي مناسبات خاصة يحتفل فيها اعضاء التنظيم بالأساطير والبطولات الرمزية لمؤسستهم. وتتمثل بالاحتفال بالعيد في بعض الأجهزة، والمؤسسات والشركات، بعد دعوة العاملين إلى العمل والتقائهم ببعض في الاحتفالات بداية العام الدراسي أو نهايته، أو في تعارف الموظفين الجدد على الموظفين القدماء، أو في استقبال مدير جديد، أو توديع موظفين انتقلوا إلى العمل في مكان آخر، أو أحيلوا على التقاعد، وتتمثل هذه الطقوس والاحتفالات كذلك في حفلات جوائز للموظفين المحالين على التقاعد والمبدعين وحفلات الرحلات وحفلات التخرج وغيرها من النشاطات الاجتماعية.

4. **المجاز والطرائف والنكت والألعاب:** تستخدم التعبيرات المجازية والطرائف والنكت والألعاب كأساليب رمزية للتعبير عن المحبة والألفة وتخفيف بعض الصراعات بين العاملين، وتنقية القلوب من المشاحنات أو سوء الظن أو عدم الثقة، وتعد بمثابة وسائل إنسانية تستخدم في الاحتفالات والاجتماعات لإزاحة بعض العوائق في أثناء عملية الاتصال بين أعضاء المؤسسة.

5. **العادات والتقاليد والأعراف:** وهي أنشطة ذات صبغة متكررة والتي تعكس وتعزز القيم الرئيسة في التنظيم ومجالات التركيز فيما يتعلق بالأهداف والأهمية النسبية للمراكز والأفراد. وهي تمثل قيم المجتمع الذي يعيش فيه الفرد، وتعد من أهم مصادر الثقافة التنظيمية حيث تصبغ الموظف في المنظمة سواء أكان مديراً أم مشرفاً أم موظفاً صغيراً أم

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

عاملاً. كما أنها تؤثر في شخصية الفرد وتحدد نمطه السلوكي وفق هذه التقاليد وحسب المواقع الجغرافية والبيئة التي يعيش فيها الفرد.

6. **البطولات والرموز الاجتماعية:** وتتمثل في قصص القادة في مجال السياسة والإدارة والتاريخ وغيره، وتؤخذ قدوةً ومثالاً يحتذى به في منظمات العمل الحديثة.

7. **التصرفات الشخصية للأفراد:** وهي التي تعكس قيم المؤسسة وثقافتها.

وترى الفرحان (2003) أن الثقافة التنظيمية تتألف من مجموعات من الرموز والطقوس، والأساطير، التي تنتقل من خلالها القيم والمعتقدات التنظيمية إلى العاملين في المنظمة فيكون إيمان عامليها بهذه المعتقدات إيماناً كاملاً. ومثل هذه الطقوس تعطي الأفكار التجريدية معناها وتكسبها حيويتها بطريقة يتفهمها العامل المستجد وتترك في نفسه أثراً ملموساً.

مكونات الثقافة التنظيمية:

تمثل القيم الركيزة الرئيسة في أي ثقافة تنظيمية، كما أنها جوهر فلسفة أي منظمة تسعى إلى تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، وتعكس شعور العاملين واتجاهاتهم العامة نحو المنظمة، كما تحدد الخطوط العريضة لأنشطتهم اليومية. وقد حدد الباحثون مكونات الثقافة التنظيمية في ثلاثة مكونات هي:

1- **القيم التنظيمية:** وتدخل القيم بمفهومها العميق في الأمور المؤثرة في جميع وجهات الحياة وفي أحكامنا الأخلاقية ومدى ارتباط الموظفين بأهدافهم الشخصية وأهداف المنظمة. والقيم عبارة عن اشتراكات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب، مهم أو غير مهم وغيره. والقيم التنظيمية تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، ومن هذه القيم

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

المساواة بين العـــاملين والاهتمـــام بـــإدارة الوقـــت والاهتمـــام بـــالأداء واحتـــرام الآخـــرين (Abu-Tineh, 2007).

2- الأعراف التنظيمية: وهي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة. كتوقعات الرؤساء من المرؤوسين، والمرؤوسين من الرؤساء، والزملاء من الزملاء الآخرين والمتمثلة في التقدير والاحترام المتبادل وتوافر بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد النفسية والاجتماعية (المدهون والجزراوي، 1999).

3- **المعتقدات التنظيمية:** وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية ومن هذه المعتقدات أهـــمـــــية المـــشاركة فـــــي عـــملية صنع القرارات، والإسهام في العمل الجمـــاعي وأثـــر ذلـــك فـــي تحـــقـــــيق الأهـــداف التنظيمية (Abu-Tineh, 2007).

وذكر ستيفن وكلينو (Steven & Clinow, 2000) أن الفرضيات والمـــسلمات والقـــيم والمعتقدات التي تمثل الثقافة التنظيمية تعمل كأساس تحت ظاهرة التصرف التنظيمي، حيث إن الفرضيات والمسلمات تمثل الجزء العميق من الثقافة التنظيمية لأنها غير مدركة حسياً ولكنهـــا تؤخذ عفوياً أو يكون مسلماً بها.

خصائص الثقافة التنظيمية:

تتمايز المنظمات والمؤسسات التربوية فيما بينها وفق العديد من الجوانب، ومـــن ذلـــك خصائص الثقافة داخل المؤسسة، وقـــــد حدد حريم (1997) والمرســـي (2008) خـــصائص ثقافة المنظمة التي من خلالها تتميز الثقافات من منظمة إلى أخرى بالآتي:

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

1. الأنماط السلوكية: وهي نموذج السلوك الظاهر الذي يعكس الانتماء إلى المجموعة او التنظيم. ويستخدم أفراد المنظمة لغة ومصطلحات وعبارات وطقوساً مشتركة ذات علاقة بالسلوك، من حيث الاحترام والتصرف، وذلك نتيجة التفاعل بين الأفراد داخل المنظمة الواحدة.
2. المعايير أو الأعراف السلوكية: هناك معايير سلوكية تتعلق بحجم العمل الواجب إنجازه، مثل (لا تعمل كثيراً جداً، ولا قليلاً جداً).
3. القواعد والقيم: هي تعليمات محددة بشأن ما الذي يجب عمله، إنها أنماط التصرفات الملزمة للأعضاء والتي يجب على العاملين التوافق معها. أي أنه يوجد قيم أساس تتبناها المنظمة ويتوقع من كل عضو فيها الالتزام بها، مثل جودة عالية، ونسبة متدنية من الغياب، والانصياع إلى الأنظمة والتعليمات.
4. الفلسفة: وهي الإطار العام الذي يعكس السياسات والممارسات التي تواجه الأعضاء وتساعد في تشكيل الثقافة التنظيمية، حيث لكل منظمة سياساتها الخاصة في معاملة العاملين والعملاء.
5. القواعد: عبارة عن تعليمات تصدر عن المنظمة، وتختلف في شدتها من منظمة إلى أخرى، والفرد يعمل في المنظمة وفقاً للقواعد المرسومة له.
6. المناخ التنظيمي: عبارة عن مجموعة الخصائص التي تميز البيئة الداخلية للمنظمة التي يعمل الأفراد ضمنها فتؤثر في قيمهم واتجاهاتهم وإدراكاتهم؛ وذلك لأنها تتمتع بدرجة عالية من الاستقرار والثبات النسبي. كما تتضمن مجموعة الخصائص هذه: الهيكل التنظيمي، والنمط القيادي، والسياسات والإجراءات والقوانين وأنماط الاتصال.

ويضيف أبو بكر (2002) أن من خصائص الثقافة التنظيمية ما يلي: أنه نظام مركب يتكون من عدد من المكونات والعناصر التي تتفاعل مع بعضها في تشكيل ثقافة المنظمة وثقافة المديرين حيث تشتمل على العناصر الثلاثة (الجانب المعنوي من قيم وأخلاق ومعتقدات

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

وأفكار، والجانب السلوكي من عادات وتقاليد وممارسات، والجانب المادي وهو كل ما هو ملموس). وكذلك تعد الثقافة نظاماً متكاملاً فأي تغيير في أحد الجوانب ينعكس على باقي المكونات فيجب الانسجام بينهما. والثقافة نظام تراكمي متصل ومستمر حيث يعمل كل جيل من أجيال المنظمة على تسليمها إلى الأجيال المتلاحقة عن طريق التعليم والمحاكاة. وتعد الثقافة أيضاً نظاماً مكتسباً ومتغيراً ومتطوراً، فاستمرارية الثقافة لا يعني تناقلها من جيل إلى آخر كما هي ولكن تكون بشكل متغير ومستمر.

أنواع الثقافة التنظيمية:

ذكر السواط والعتيبي (2000) وحجازي (2001) أنه توجد أنواع متعددة من الثقافات التنظيمية، وتختلف من قطاع إلى قطاع ومن تنظيم إلى آخر. ولعل من أبرز هذه الأنواع ما يلي:

1. **الثقافة البيرقراطية:** وفي هذه الثقافة تتحدد السلطة والمسؤولية ويأخذ تسلسل السلطة بالشكل الهرمي في نقل المعلومات وتعتمد على التحكم والالتزام.

2. **الثقافة الإبداعية:** وتتميز بوجود بيئة عمل تساعد على الإبداع ويتسم أفرادها بحب المخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات.

3. **الثقافة المساندة:** وتتسم بيئة العمل فيها بالصداقة ومساعدة العاملين والعمل في انسجام ومؤازرة وسعي لخلق جو من الثقة والمساواة والروح الودية مع التركيز على الجانب الإنساني في العمل.

4. **ثقافة العمليات:** وفيها يتم التركيز على إنجاز العمل وليس النتائج التي تتحقق فيسود الحذر بين أعضاء التنظيم وتقل الرغبة في المخاطرة ويكون الفرد الناجح فيها هو الذي يكون أكثر تنظيماً ودقة في العمل.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

ويضيف حريم (2003) إلى ما سبق أن الثقافة القوية تعزز وتقوي الثبات في سلوك الأفراد وتحدد السلوك المقبول وهذا يؤدي إلى نوع من الرقابة الضمنية التي تحقق الثقافة القوية ونتيجة لذلك تقل الحاجة إلى الوسائل الهيكيلية والرقابية في المنظمة، والرقابة التي تحققها الثقافة القوية هي رقابة العقل والروح والجسد، ونتيجة لذلك يقل اهتمام الإدارة بوضع الأنظمة والتعليمات الرسمية لتوجيه السلوك، كما يتميز العاملون فيها بدرجة عالية من الالتزام والانتماء إلى المنظمة مما يزيد من إخلاصهم وولائهم الشديد للمنظمة.

مظاهر الثقافة التنظيمية:

يمكن الاستدلال على نوعية الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسة ما عن طريق مراجعة ثلاثة جوانب رئيسة هي:

1. فلسفة العمل الجماعي، ومنها: سيادة روح الفريق، والمودة والنظام، والشعور بالانتماء، وبالمساواة، والمشاركة في التخطيط (Dennisson & Mishara, 2005).
2. القدرة على التكيف، ومنها: مرونة الإدارة، والاعتقاد بحتمية التغيير، واستعداد العاملين لإحداث التغيير، والاعتقاد بأهمية الصراعات وتقبل الاختلاف، والاتصالات المفتوحة (المرسي، 2008).
3. القدرة على الابتكار، ومنها: مدى تشجيع التفكير الإبداعي، وحرية التعبير واحترام الرأي الآخر، والاستعداد لتحمل المخاطرة، والاعتقاد بأن الابتكار أساس نجاح المؤسسة (الصيرفي، 2008).

أنماط الثقافة التنظيمية:

يوجد العديد من أنماط الثقافة التنظيمية، إلا أنه يمكن التمييز بين أربعة أنماط رئيسة كما أوردها هودج وأنتوني وجالاس (Hodge, Anthony & Gales, 2005) ولويس (Lewis, 2006)

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

وأبو تينة والخصاونة (Abu-Tineh & Khasawneh, 2009):

1. ثقافة القوة: وتوجد في المؤسسات الصغيرة على وجه الخصوص، حيث تتمحـــور الأمـــور وتتركز القرارات عند شخصية محورية. ويعتمد نجاح هذا النمط الثقافي على قرارات الشخصية المحورية سواء الفنية أو الإدارية.

2. ثقافة المهمة: وتركز هذه الثقافة على الحاجة إلى إنجاز المهـــام دون الجوانـــب الأخـــرى. وتدعم مثل هذه النوعية من الثقافة التنظيمية العمل الجماعي وروح الفريق، كما تشجع المرونة والتكيف وتفويض السلطة والصلاحيات كمتطلبات لتحقيق الأهداف التنظمية، ويشيع استخدام هذه الثقافة في العمليات التي تستند إلى أساس المشروع مـــثل فـــريق الاســـتـــشارات والمقـــاولات والبحوث والتطوير.

3. ثقافة الدور: وتعتمد هذه النوعية من الـــثـــقافات على وجـــود مجموعـــة مـــن اللـــوائح والإجراءات الصارمة التي يجب اتباعها لإنجاز المهام وتحقيق الأهداف. وفي ظل هذا النـــوع من الـــثـــقافة فإن كل فرد يقوم بدور محدد يجب عـــليه الـــتقيد به، كذلك يـــتم التنـــسيق بـــين الوظائف التخصصية عن طريق الإدارة. ومن أبرز السمات المصاحبة لثقافة الدور إمكانيـــة التنبؤ والاستقرار.

4. ثقافة الفرد: وتستند إلى تدعيم الأدوار الفردية حيث يصبح لكل فرد مجال محـــوري فيمـــا يتعلق بمجال تخصصه أو نطاق مهامه.

مؤشرات ثقافة المنظمة:

ذكر أتكنسون (Atkinson,1996) أن مجموعة من المديرين قامت بإثارة أفكارها من أجل تحديد مجموعة العوامل التي يعتقدون بأهميتها في تحديد الثقافة السائدة داخل منظمة ما، وكانت النتائج التي توصلوا إليها على النحو الآتي:

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

- روح المنظمة (أو الجماعة): الطريقة التي يتم بها التخطيط للأشياء.
- فريق العمل أو الفردية.
- الحماسة والصداقة.
- المُثل السائدة: رسائل المنظمة وكيفية عرضها.
- نمط الإدارة: ما يفعله الأفراد، وليس ما يقولونه.
- كيفية التحدث معك: النغمة التي تُخاطب بها وسلوك الاتصال بك.
- كيفية الاستماع إلينا: هل هناك دليل؟
- الاتجاهات نحو العاملين والمعروضة في لوحات الإعلانات.
- المشاركة: هل يشارك الأفراد أفكار بعضهم.
- البيئة المحيطة: هل البيئة المحيطة مشجعة على أداء العمل بكفاءة.
- الاستجابة للتليفونات: السرعة، وطبيعة الرد (مهذبة / أو سيئة).
- الالتزام بتنفيذ الوعود: خاصة فيما بين الأقسام.
- الأحداث: هل هناك دليل على التعاون في إنجازها؟
- معيار الاختيار / والتقييم: هل كانت تجربة سارة؟
- نوع الاتصال.
- الإشاعات السلبية والفشل في التصدي لها.
- الاستقبال: دخول العاملين والمعاملة في الداخل وفي الخارج.
- الأقوال التي تكررها الأقسام: ما هي الأقوال التي يرددها قادة الرأي؟
- الرد على التليفون: هل هناك اهتمام بالمساعدة؟
- الترتيب والنظام الموجود في كل الإدارات والأقسام.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

- الثقافة السائدة في الإدارات غير التصنيعية (الخدمية).
- المشاركة:هل هناك مشاركة من العاملين؟

دور القادة والمديرين في غرس ثقافة تنظيمية مُنجزة:

إن من أهم ركائز نجاح المنظمة أن تتواجد لدى كل فرد من أفراد المنظمة رغبة أصيلة في تأدية واجباته بكفاءة عالية، ولذلك فإن الدافعية تقوم بدور أساس في دعم هذه الرغبة وتنميتها، ولا تقتصر فعالية الدافعية وأهميتها على مجرد ضمان قبول العاملين للأوامر الصادرة إليهم بل يمتد أثرها أيضاً إلى كسب إصرارهم على تنفيذها بأقصى درجة من الكفاءة (توفيق، 1993).

ومن الملاحظ أنه في الوقت الذي يمكن فيه توفير جميع الوسائل المادية من رأس مال، وإدارة جيدة، وجماعات عمل، ومواد خام وغيرها لنجاح أي مشروع، إلا أنها قد تكون غير كافية بسبب العادات والتقاليد والقيم والاتجاهات السائدة في بيئة العمل وبين جماعات العمل (القذافي، 1997)، ذلك أن الثقافة تعد عنصراً أساساً في النظام العام للمنظمات، فينبغي لقادة المنظمات ومديريها أن يفهموا أبعادها وعناصرها الفرعية والنظمية لكونها الوسط البيئي الذي تعيش فيه المنظمات ويؤثر في نوع السلوك الذي تتفاعل به مع غيرها أو مع عامليها.

ويرى المنظرون في مدرسة الثقافة التنظيمية أن القادة والإداريين هم الذين يشكلون ثقافة منظماتهم من خلال القيم التي يؤمنون بها في مجال العمل، ومن ثم يكون لكل منظمة ثقافتها الخاصة التي تتكون من الجوانب الملموسة للمنظمة والقيم ثم الافتراضات الأساسية التي يكونها الأفراد حول منظماتهم وبيئتها الخارجية (عبد الغفار، 1999).

كما تتأثر قرارات المديرين وتصرفاتهم وآراؤهم بالقيم والمعتقدات التي يحملونها بشأن ما هو صواب أو خطأ، وملائم أو غير ملائم من الناحية الشخصية والاجتماعية ، فعلى سبيل المثال، إذا كان

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

أحد المديرين يفضل القوة والنفوذ، فهل يعد هذا التفضيل من جانبه صواباً أم خطأً؟ وفي ضوء ذلك تتضمن القيم عنصر التقدير والحكم الذاتي بشأن ما هو مرغوب أو غير مرغوب فيه (الصرايرة، 2003)، مما يدل أن قيم الإدارة العليا للمنظمة تلعب دوراً بارزاً في إيجاد ثقافة تنظيمية ذات طابع معين ينسجم مع معطيات هذه الإدارة.

وإذا تميز المدير بشخصية قوية وقيادة مقبولة، فسيكون للقيم التي يغرسها أثر كبير في العاملين، يقتدون بها ويتبعونها ويحافظون عليها. أما إذا تميز المؤسس الأول للمنظمة بقيم معينة كالطموح والإقدام والمغامرة فإن القيم التي يغرسها تؤكد هذه الخصائص، ومن ثم فإن العاملين الذين ينضمون إلى هذه المنظمة يتميزون بهذه القيم، أو يتعلمونها من قادتهم وزملائهم (عبدالوهاب، 2001) وهكذا ينظر العاملون إلى المؤسسين الأوائل – وخاصة الناجحين البارزين منهم – نظرة إعجاب وإكبار فيتوقعون منهم الإرشاد، فتتكون ثقافة المنظمة مما يقره هؤلاء الأوائل.

ويمكن القول: إن للمدير فلسفته الإدارية ونظريته الخاصة التي تؤثر في سلوكه وتصبغ تصرفاته بطابع معين وأن السلوك التنظيمي كله يتلون ويتأثر بالفلسفة أو النظرية الإدارية التي تحكم سلوك الإدارة (أحمد، 1998). وفي هذا الصدد يرى عبد الهادي (2000) أن إدارة المدرسة تتشكل بالصورة التي يكون عليها مديرها، وطبقاً لوجهة نظره التي يفسر بها الأمور وتطبع بطابعه وتصبح هويته في العمل مفهومة لدى العاملين فيها، ويُقَسم عبد الهادي أنماط المديرين إلى أقسام مستقاة من استقراء الواقع في المدارس، ويرى الباحث أنها تشبه إلى حد كبير أنماط الثقافات التنظيمية التي يتصف بها المديرون في المؤسسات التعليمية وهي:

الأول: نمط شوري تعاوني:

المدير في هذا النمط يتميز بهدوئه، وليست له خصائص بارزة مما يجعل الكثيرين لا يهتمون به من أول وهلة، ويعرف مدرسوه رأيه في العملية التربوية، ورأيه في برنامج المدرسة. والمدير من هذا

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

النوع يعقد اجتماعاً يومياً بهيئة التدريس وقد يرأسه، وسواءً أكان رئيساً للاجتماع أم عضواً فيه فإنه يسعى إلى الحصول على قرار جماعي ويعمل دائماً على تحديد المسؤولية. ويغادر مدير المدرسة هذه الاجتماعات عادة وهو مقتنع بأنه سيقوم بتنفيذ هذه المسؤوليات التي تطلبها هيئة التدريس منه، ويتوقع بالتالي أن يقوم كل عضو من أعضاء المدرسة بمثل هذا العمل. ومدير المدرسة في هذا النمط ينفق الكثير من وقته في التخطيط للعمل وتقويمه مع كل الجماعات والأفراد الذين قبلوا تحمل المسؤولية لتنمية ناحية من نواحي العمل في المدرسة. ويعتقد أن من واجبه معاونة الآخرين على تحديد ما سيقومون بعمله والتفكير معهم في وسائل أداء هذا العمل.

الثاني: نمط فردي استبدادي:

قد يكون هذا النمط ذا قيمة لو كان التعلم مجرد حشو للأذهان ومحاولة طبع التلاميذ بطابع واحد. وحينئذ تكون مهمة المدير تنفيذ الأوامر كما جاءته من رؤسائه، مع المبالغة في التفتيش وتعقب الأخطاء وتحرير التقارير السرية. هذا النمط يبدو فيه المدير دائماً مفرط الثقة بنفسه غروراً وادعاءً، ينتخب من هيئة المدرسة من يكون على شاكلته أو يجاريه في تصرفاته، ويصدر كثيراً من الأوامر دون داعٍ، ويفاجئ المدرسين بمواعيد مرتجلة للاجتماعات، ويضع لمدرسته في ذهنه صورة معينة لا يقبل المساس بها والمناقشة فيها.

الثالث: نمط انطلاقي حر:

والمدير في هذا النمط يُظهر اعتقاده التام في ضرورة ملاءمة برنامج المدرسة لحاجات التلاميذ وميولهم كما يعتقد أيضاً وجوب إعطاء التلاميذ والمدرسين الحرية والفرصة للعمل الابتكاري. وهو يتجنب تعريف المدرسين بوجهة نظره، وذلك لعدم رغبته في تقييد حريتهم أو فرض نمط معين عليهم. وقد يعقد اجتماعات، ويترك الحبل على الغارب للمناقشات فتكون النتائج سلبية، وهذا النوع من المديرين يتظاهر دائماً بأن مدرسته تُسير نفسها بنفسها، وأن هذا مقياس النجاح من وجهة نظره.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

الرابع: نمط دبلوماسي سياسي:

والمدير في هذا النمط يجاري كل واحد على قدر عقله وميوله ويعلن مبدأ الشورى دهاءً ومداراة، ويميل إلى إحالة الأمور إلى لجان يتستر وراءها بإخفاء رأيه، وفي النهاية ينفذ هو ما يريد دون أن يشعر المدرسون بأنهم في قبضة مدير يسيرهم كما يشاء. وعليه فإن النمط الإداري السائد هو الذي يمثل الواجهة الحقيقية لثقافة المنظمة ومن السهولة بمكان فرضه على باقي منسوبي المنظمة (السواط والعتيبي، 1999).

أما في مجال إدارة الأعمال فقد نجح " جاك ولش " الرئيس التنفيذي لشركة جنرال إلكتريك في إرساء وتهيئة قيم مميزة لضمان نجاح العمليات داخل الشركة، إذ تؤكد هذه القيم على الريادة، والمبادأة، والملكية، والأمانة، والوضوح، والصراحة، والاتصالات المفتوحة. أما الأعراف السلوكية السائدة بين مبرمجي مايكروسوفت، أكبر صانع للبرمجيات في العالم فتشتمل على العمل إلى ساعات طويلة والعمل خلال إجازات نهاية الأسبوع، مع منحهم حرية ما يحبون ارتداءه من ملابس وأزياء مريحة، وتناول ما يحبون من أطعمة خفيفة واتصالهم مع بقية الموظفين من خلال البريد الإلكتروني. وبهذا يعمل المديرون على زرع قيم توضح للعاملين ضرورة الالتزام بأداء أدوارهم بطريقة مبتكرة ومستحدثة مع منحهم حرية التصرف بدرجة ما حتى لو بدا أن هناك فرصة للفشل (Hall&Jahones,2001).

تشخيص ثقافة المنظمة:

يرى الخشروم ومرسي (1999) أن تشخيص ثقافة المنظمة تعدُ بمثابة أداة مفيدة لسببين:

الأول: تعريف العاملين الجدد بالثقافة الحالية للمنظمة.

الثاني: الاسترشاد به عند الرغبة في إحداث تغيير ما داخل المنظمة.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

وبما أن الأفراد العاملين في المنظمات يتباينون بتباين خلفياتهم وقيمهم ومؤهلاتهم، فإن من المتوقع أن يدركوا الأشياء بشكل متفاوت، لذا فإنهم عند القيام بتفسير معاني مظاهر ثقافة المؤسسة فإن إدراكاتهم وذكرياتهم واعتقاداتهم للقيم والتجارب تختلف وبالتالي تختلف التفسيرات أيضاً، حتى للظاهرة نفسها (Macklern,1997). وتسعى بعض المنظمات إلى تعريف نفسها بأنها منظمات فريدة لا مثيل لا حتى يكون لها وضع مميز في السوق أو لجذب العاملين إليها والاحتفاظ بهم، ومنظمات أخرى يكون ادعاؤها في هذا المجال أقل حدة، ويمكن القول إن بعض المنظمات تحتوي ثقافتها بصورة عامة على بعض العناصر والقيم المميزة التي تخصها وحدها، وقد تشترك مع منظمات أخرى في عناصر وقيم ليست مقصورة عليها وحدها (Martin, 2001). وقد ذكر عبد الوهاب (2001) أن على الباحث الذي يقوم بتشخيص ثقافة المنظمة أن يبدأ بالنظر في النقاط التالية:

1. الرؤية: التي توجد عند أصحاب الشركة أو مؤسسيها أو إدارتها.
2. الرسالة: التي تعمل المنظمة من أجلها والغرض من وجودها ومهمتها الأساس.
3. الأهداف: التي تعمل المنظمة على تحقيقها.
4. الممارسات الإدارية: التي تتبعها الإدارة كأسلوبها في صنع القرارات ومواجهة المشكلات والتعامل مع العاملين.
5. هيكل المنظمة: وطبيعة العلاقات بين المستويات التنظيمية المختلفة.

ويرى المغربي (2002) أنه يمكن تقدير ثقافة المنظمة عن طريق المقابلات الشخصية مع العاملين، ومراجعة أداء العمل، وإجراء المسوحات، التي يمكن أن توضح النتائج التي يتم التوصل إليها إذا كان لدى المنظمة ثقافة قوية أي: وجود اتفاق أو إجماع بين العينة التي تم الاستقصاء من خلالها فيما يتعلق بالقيم أو المبادئ، أو ثقافة ضعيفة، أو عدم وجود ثقافة على

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

الإطلاق أي: عدم وجود اتفاق أو إجماع بينهم على القيم أو المبادئ. ويمكن أن توضح النتـــائج أيضاً أن الثقافة السائدة تختلف بشكل جوهري عن القيم والمبادئ التي يؤمن بها الأفراد، وتُسهم في الفعالية التنظيمية.

الثقافة التنظيمية المدرسية:

ترتبط صورة المدرسة بالإدارة، وأعضاء الهيئة التدريسية، والطلبة، والخطة الدراسية، والأبنية، والمرافق، وما يحيط بها من بيئة تربوية، واجتماعية، وتترك الإدارة المدرســـية أثـــراً فاعلاً في تشكيل صورة البيئة الداخلية للنظام المدرسي، فالعاملون في المدرسة مـــن: معلمـــين، وكوادر فنية، وإدارية مساعدة يؤدون واجباتهم بشكل فعال في الجو الذي يستطيعون فيه التعبير عن أفكارهم، ومشاعرهم بحرية، ويعملون جميعاً كوحدة واحـــدة، لا كمجموعـــات وتكـــتلات صغيرة، وتنظيمات منعزلة داخل المدرسة، فالاحترام المتبـــادل يـــنعكس علـــى الأداء المهنـــي للمدرسة، ويكون الإحساس بالحياة سائداً في جوها، وعلى النقيض من ذلك سيكون الأداء أقـــل كفاية في الجو الذي لا يجدون فيه هذه المظاهر (أبو جامع، 2008).

وهذا يعني من وجهة نظر الباحث، أنه ينبغي نقل مظاهر السلوك المرغوبة، من قبـــل المعلمين إلى طلبتهم، للإسهام في دعم العملية التعليمية بسلوكات حميدة: كالديمقراطية، واحترام الرأي والرأي الآخر، والقدرة التعبيرية الناضجة، ومهارات محببة في التواصل مع الآخرين.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

ويمكن التعرف على طبيعة الثقافة التنظيمية في مدرسة ما، بما ينقل، أو يشاهد من سلوك في نظامها الاجتماعي؛ وما يتكون من مشاعر العاملين، والطلبة، ومع أن قياس تلك المشاعر أمر عسير، إلا أن السلوك الأدائي هو الذي يدل عليه؛ لأنه ناجم عنه.

ويتألف النظام الشعوري في المدرسة من الأنماط المنسجمة، أو المتباينة من المشاعر، فمشاعر كل فرد تخدم نظام الشعور وترفده، ويظهر ذلك في أن السلوك العدواني لدى فرد ما يولد مشاعر الإحساس بالألم والمعاناة من قبل الآخرين، وبالطريقة ذاتها تولد المشاعر القيمة الإيجابية من سلوكات قويمة، وبناء عليه نجد كل مجموعة من الأفراد في المدرسة تشكل نظاماً شعورياً وفق المدى الذي تكون فيه المشاعر ظاهرة، ومعبراً عنها بصورة مباشرة، أو غير مباشرة (Wayn, 1996).

ولمدير المدرسة دور أساس في تحقيق تفاعل جماعي فعّال، ويتطلب ذلك أن يلم المدير بدوافع الجماعة النفسية، بحيث يكون حساساً لدوافع الأفراد والجماعات الصغيرة، ويسعى إلى تهيئة الظروف التي تساعد على الإسهامات الإبداعية، وأن يوفر جو الانفتاح الذي يشجع على التفكير البناء، والمنطقي، وأن يؤكد على المساواة في أهمية كل فرد من أفراد المجموعة، فالأمر الجوهري يكمن في توافر نظام بين الأفراد، وكل ذلك يسهم في دعم عمل المدرسة، وتسهيل اتخاذ قراراتها بعقلانية ومنهجية علمية (حجي، 2000).

إن إشباع حاجات الأفراد في المؤسسة، وتحقيق أهدافهم، بالإضافة إلى توافر نظام عادل وشامل للحوافز، يؤدي إلى بناء ثقافة تنظيمية قوية، يعمل أفرادها على تحقيق النتاجات المتوقعة منهم، بل قد يتجاوز درجة التوقع تلك، فالدافع سواء أكان عضوياً أم نفسياً، يعمل على استثارة سلوك الإنسان إذا كان قوياً، وبالتالي فإن احتمال قيام الفرد بالسلوك المعين يكون قوياً، وإذا ما

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

صـــاحب ذلـــك الـــسلوك حـــافز إيجـــابي، فـــإن درجـــة الاحتمـــال تزيـــد بالـــضرورة (الزهراني، 2007).

وقد أشار فيانكس ومارتن (Fyanx & Martin, 2000) أن قوة الثقافـــة التنظيميـــة المدرسية تؤثر في تصورات الأعضاء، وأن الثقافة التنظيمية المدرسية رابط قـــوي بـــين كـــل المفاهيم المشتركة، والتوقعات والقيم من جهة، وبين الأعضاء من جهة أخرى، وأن هذه الثقافـــة التنظيمية تعتبر بمثابة اللاصق القوي الذي يربط الأفراد بعضهم بعضا، وتـــصقل التـــصورات الحقيقية. وتشكل ثقافة المؤسسة التعليمية الافتراضات والمفاهيم المهمة؛ لفهم دور التلميذ تجـــاه معلميه، وتجاه زملائه، وتجاه المدرسة، وتجاه البيئة التي ينتمي إليها. كما تلعـــب الثقافـــة دوراً رئيساً في التزام المعلمين بأداء واجباتهم وانتمائهم وولائهم للمؤسسة، ومـــن ثـــم قبـــول ثقافـــة المدرسة والسعي لتحقيق أهدافها.

سمات الثقافة التنظيمية المدرسية المعززة للتعلم

في الواقع لا توجد مواصفات عامة وثابتة متفق عليها للثقافة الحسنة لجميع المؤسسات سواء تربوية أو غير ذلك، والـــمقياس هنا يتمحور حول مدى التوافق الحاصل بين ثقافة المؤســـسة وأهدافها، فإذا كانـــت هـــذه الثقافـــة متناغمـــة مـــع أهـــدافها ومـــساندة لهـــا فهـــي حـــسنة. وفي ظل الثقافة الداعمة للتعلم يجب على المديرين وقبل كل شيء تقبل التنـــازل عـــن الـــسلطة المكانية لهم لمصلحة سلطة المعرفة.

وحدد الليثي (2008) والبدراني (2009) مواصفات الثقافة التنظيمية الملائمة للـــتعلم فـــي المدارس الثانوية الحكومية للبنين في المملكة العربية السعودية بأنها :ثقافة توازن بين مـــصالح

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

كافة المتعاملين مع المدرسة. وثقافة تركز على الأفراد أكثر مما تركز على الأنظمة، فالقياديون والمديرون يؤمنون بأن الأفراد يمكن أن يتعلموا وأن يغيروا مناخ العمل، كما يسود هذا الاقتناع أيضا بين العاملين. وثقافة تسمح بإتاحة وقت كاف للتعلم. وثقافة تتبع منهجية شمولية النظر إلى المشكلات عن طريق إيمان أفراد المدرسة بـأن جوانـب المـشكلة الاقتـصادية والـسياسية والاجتماعية وأحداثها جميعها مترابطة لايجب الانحصار في بعض جوانبها دون الأخـرى بـل التعامل معها كافة. وثقافة تشجع على الاتصالات المفتوحة، بحيـث تـصرف المدرسـة وقتـا لمساعدة المعلمين والعاملين على تطوير مصطلحات مشتركة متعارف عليها، كما يكـون لـدى المعلمين التزام نحو قول الحقيقة وشفافية الحوار ، كما تشجع هذه الثقافة اتصال الأفراد بالقيادات دون تعقيدات، بحيث يتبادلون الخبرات ويناقشون تجاربهم الفردية من أجـل تكـوين مفـاهيم مشتركة تقود إلى أنماط جديدة من الممارسات والسلوك في المنظمة ، كمـا تعتـرف القيـادات بجهلها وأخطائها ، ويكون القائد بمثابة معلم ومرشد وحارس للتغيير أكثر من كونه صانع قرار موهوب. وثقافة تؤمن بفرص عمل الفريق الذي يتم فيه التركيز على التنسيق والتعاون وتهميش المنافسة الفردية لتحقيق النجاح. وثقافة تتصف بالتأكيد على المشاركة والتجريب وتقدير الـتعلم والتغيير. وثقافة تركز على أهمية سيادة الثقة وتشجيع ثقافة الاعتراف بالخطأ التي تعزز رفـع الروح المعنوية للعاملين، ذلك أنهم عندما يتمكنون من الاعتراف بالفـشل وتـتم مكافـأتهم أو مسامحتهم بطريقة تزيل مصادر الخوف والشعور بالذنب، فإن ذلك يفتح أفق الإبداع لديهم ويتيح المجال لدراسة أفكارهم بشكل مثير.

ومعلوم أن كل مدرسة لها خصوصيتها، ولكنها تشترك مع مجموعة المدارس في البيئة الواحدة بالقيم، والمعتقدات، والفرضيات التي تنعكس على سلوك الأفراد، فمثلاً ربما يكون دور المرشد التربوي في المدرسة قائماً على ثقافة مختلفة في بعض أبعادها عـن ثقافـة المدرسـة؛

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

فالمرشد لديه دور داعم في علاقاته مع الطلبة، فهو يشجعهم على النمو، وصناعة القرارات المهمة في حياتهم الخاصة، والقدرة على تحمل المسؤولية (Robert & Owens, 1999).

وقد جمع الباحثون بعض الأدلة المؤثرة في الثقافة التنظيمية للمدرسة، حيث لاحظوا أن الثقافة المدرسية المستقرة والسليمة ترتبط غالباً بإنجاز ودافعية الطلبة، وإنتاجية المعلمين ورضاهم (Stolp & Smith, 1999). والثقافة التنظيمية المدرسية تعمل دائماً إما لمساعدة التعلم أو إعاقته، فلكل منظمة ثقافة، وتاريخ يتبين من مجموعة من التوقعات غير المكتوبة، والتي تشكل كل شيء عن المدرسة. فالثقافة المدرسية تؤثر في طرق التفكير والشعور والعمل عند الناس، وعندما يكون الإنسان قادراً على فهم وتشكيل الثقافة فإن ذلك يعتبر مفتاح نجاح المدرسة في الارتقاء بالتعليم والموظفين والطلبة (Deal & Peterson, 2002).

فعندما يكون لدى المدرسة ثقافة تنظيمية إيجابية، نجد تطوراً ذا معنى لدى الموظفين في زيادة نموهم المهني، ومنهاجاً قوياً يواكب تطلعات الطلبة إلى المستقبل، واستخداماً فعالاً لسجلات أداء الطلبة، ومتابعة تقدمهم المعرفي، واستقرارهم النفسي، ففي هذه الثقافات يزدهر التعلم عند الموظفين وعند الطلبة. وبالمقابل فإن المدرسة ذات الثقافة السلبية، والتي لا تقيم وزناً للتعليم، وتقاوم التغيير، ولا تقيم وزناً لتطور الموظفين، تكون عائقاً في طريق تحقيق النجاح (Rosenholtz, 2003).

وحسب رأي كيلين (Kilian, 2003) فإن المدارس ذات الثقافة التنظيمية الإيجابية تمتاز بما يلي: لديها شعور قوي للهدف الذي تسعى إلى تحقيقه. ولديها معايير للتعلم المستمر والتحسين.ولديها التزام وشعور بالمسؤولية تجاه تعلم الطلبة. وترتبط الأفراد علاقات صداقة تعاونية. ولديها غالباً لغة مهنية شائعة، وقصص عامة عن النجاحات التي تم تحقيقها. وتحتفل بالنجاحات والإنجازات التي تحققها.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

وتؤكد على المشاركة في اتخاذ القرارات. وتوجه شبكة غير رسمية تقوم بالحديث عن كل ما ينجز في المدرسة من نجاحات. ويعتقد المعلمون والمديرون في هذه المدارس أن توقعاتهم كبيرة ولديهم القـدرة على تحقيق طموحاتهم وأهدافهم. وترتبط العادات التي يمارسها العاملون والطلبة بقيم المدرسة ومهامها. والاتصال الآمن والمفتوح في جميع الاتجاهات. وتؤكد على التعاون بين الأصدقاء ومعهـم فالزمالـة تعطي إحساساً بالاندماج والتعاون. وتؤكد على التقدير والإدراك للمعلمين والطلبة وأفـراد المجتمـع. وترحب بمشاركة الآباء والمعلمين والمديرين، وحتى الطلاب في حل المشكلات التي ينظر إليها بأنهـا تحديات اجتماعية وليست فردية. والدعم اللامتناهي للمعلمين والطلبة. وتؤكـد علـى الثقـة بـالنفس وبالآخرين.

ويرى بويد (Boyd, 1998) أن المدارس ذات الثقافة التنظيمية السلبية تشجع علـى الـشعور بالعدائية واليأس، والتركيز يكون على الفشل: فشل الطلبة، وفشل البرامج، وفشل الأفكار الجديدة، كمـا يتم هدر الطاقة في الإبقاء على القيم السلبية. كما تقدر الثقافة السلبية الخضوع والانعـزال، إذ يخـاف المعلمون من أن يكونوا مختلفين عن غيرهم؛ لأن الذين يقترحون أفكاراً جديدة يـتم انتقـادهم غالبـاً، ويستهان بأفكارهم، كما ينبذ المعلمون الجدد الذين يظهرون رغبة في تجربة أشياء جديدة، أو ينظـرون إلى الأشياء بإيجابية. ويرى كيلين (Kilian, 2003) أن المدارس ذات الثقافة السلبية تمتاز بما يلـي: توجه اللوم إلى الطلبة في حالة تحقيق التقدم. ولا تشجع على التعاون بين المعلمين والطلبـة. وتغـذي العدائية بين المعلمين. وينقصها إحساس واضح بالهدف الذي تعمل لأجله. ولديها معـايير تزيـد مـن الكسل. والمعلمون هم أتباع الأنظمة التي يتخذها المدير. والمعلمون يعيشون في عزلة، والتواصل فيما بينهم قليل. وتتم إتباع السياسات العليا بدون مشاركة المعلمين في إبداء الرأي. وتتم رؤية النمو المهني، أو الفردي على أنه تهديد للآخرين. ويتم حل مشكلات الطلبة في الغرف الصفية فقط، ولا يدعى الآبـاء أو المديرون إلا في حالة عدم قدرة المعلم على حل المشكلة داخل غرفة الصف. والنظر إلـى الطلبـة

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

على أنهم المشكلة، وليس أنهم زبائن ذوو قيمة. ويعتقدون أنهم يبذلون أقصى جهد، ولا يبحثون عن أفكار جديدة. ويتبادلون القصص ووجهات النظر السلبية عن المدرسة. وكثرة الشكوى والانتقاد، وعدم الثقة بالأفكار الجديدة، أو الوسائل المقترحة لتحسين التعليم. وهناك عدد قليل من الاحتفالات بإنجازات المدرسة.

العوامل المؤثرة في ثقافة المنظمات في المملكة العربية السعودية

لخص الكردي وآل ناجي (1996) العوامل المؤثرة في ثقافة المنظمات في المملكة العربية السعودية على النحو التالي:

أ - الدين: عند تحليل ثقافة المنظمة في المملكة العربية السعودية، فإنه لا يمكن إغفال العامل الديني، فالإسلام دين له نظرة متكاملة للطبيعة البشرية، والمادية والروحية. وبجانب العبادات والمعاملات فإن الشريعة الإسلامية تدعو إلى الخير والفضيلة وتحث على مكارم الأخلاق، وتأمر بالمعروف وتنهى عن المنكر، وتحمي القيم وترعى المصالح على أساس من العدل، والإنصاف، والرحمة، والمساواة. وبالتالي ينعكس عامل الدين على سلوك ومعتقدات المديرين وعلى الممارسات والعادات داخل المنظمة.

ب- نظام التعليم: يقوم نظام التعليم على أساس الإسلام، فالتعليم حق لكل أفراد المجتمع، وواجب تتكفل به الدولة. وفي قلب هذا النظام التعليمي، تعد العلوم الدينية أساساً في جميع سنوات التعليم، من المرحلة الابتدائية حتى الجامعة، كما يحرص نظام التعليم على الإفادة من العلوم والمعارف الإنسانية الأخرى في ضوء قيم الإنسان ومبادئه. ويخلق نظام التعليم تكويناً متميزاً للمديرين.

ج- العامل الجغرافي: وله تأثير بالغ في الثقافة في المجتمع والمنظمة، فالمملكة العربية السعودية تغطي ما لا يقل عن 80% من مجموع مساحة شبه الجزيرة العربية، فهناك البيئة

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

البدوية، الزراعية، الصناعية، وأيضاً البيئة الساحلية. ولكل من هذه البيئات تأثيرها في البيئة الثقافية الخاصة والعامة للمنظمات وعلى رأسها النظام التربوي.

د- العامل السكاني: تشير الدلائل إلى أن نسبة سكان الأرياف سوف تقل ومعظم سكان المملكة سوف يتركزون في المدن، وذلك بسبب الخطط التنموية الطموحة التي تقوم بها الدولة، ويعني ذلك تأثر السكان بالعوامل الثقافية التي تميز طابع وأسلوب الحياة الحضرية، ذلك الأسلوب الذي سوف يكون مهيمناً على تطلعات الأجيال القادمة.

هـ- العامل الاقتصادي: يأتي البترول في مقدمة هذه العوامل، وله دور أساس في التكوين الثقافي للمملكة العربية السعودية، إلا أن الدولة السعودية اهتمت أيضاً بالإصلاح الزراعي والتنمية الصناعية والعقارية.

و- القيم الاجتماعية والعادات والتقاليد: وتلعب هذه القيم دوراً كبيراً في تشكيل رؤية الأفراد، وتقوم بدور أساس في مراقبة التصرفات وتوجيه السلوك، وتنظم بالتالي علاقات العمل، وعلاقات السلطة بين المديرين المرؤوسين. فالترابط الأسري، والشهامة، والكرم، والتسامح، والأمانة، والصراحة والبساطة تعد من القيم الأصيلة التي تلعب دوراً في تأكيد الترابط الاجتماعي.

ز- العمالة الأجنبية: مما لا شك فيه أن العمالة الأجنبية لها أثر إيجابي في ثقافة المنظمة وبخاصة في المنظمات الكبيرة إذ ساعدت هذه العمالة على إكساب مهارات عملية وأنماط إدارية وتدريب مستمر للمديرين والعاملين السعوديين.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

ثانياً: الدراسات السابقة:

يتضمن هذا الجزء عرضاً للدراسات السابقة على النحو الآتي:

أ – الدراسات العربية التي تـنـــاولت الثقافة التنظيمية:

أجرى **غرايبة** (1992) دراسة هدفت إلى معرفة تصنيف القيم الإيجابية و السلبية لدى مـــديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن وأثرها في سلوكهم الإداري، وقد تكون مجتمع الدراســـة من جميع مديري المدارس الثانوية في محافظة اربد وعددهم (48) مديراً ومديرة، وأعد الباحث استبانة لتحديد خصائص السلوك الإداري . ومن أبرز ما توصلت إليه الدراسة النتائج الآتية: صنف مديرو ومديرات المدارس الثانوية الحكومية القيم الإيجابية بـــالآتي: الأمـــان، وتحمـــل المسؤولية، والشورى، والحزم، والعلم، والعمل به، وتقوى الله، والإخلاص والنصح، والتواضع والتسامح، والحلم، وإصلاح ذات البين، والجرأة في قول الحق، وإتقان العمل، وتقـــدير العمـــل والعاملين، والرحمة، وطاعة ولي الأمر، والحق، والعدل، والمساواة، وخدمة الصالح العام. أما القيم السلبية حسب تصنيف المديرين فكانت: التحيز، والمحابـــاة، والمـــسايرة، والخـــوف مـــن العاملين، والحقد، والكراهية، والظلم، والمجاملة، واسترضاء ذوي النفوذ، وإرضـــاء المـــسؤول والتقرب منه، والشعور بالعظمة، والنفعية، والاستغلال، والانتهازيـــة فـــي العمـــل، والطبقيـــة والفوقية. وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مديري المدارس الثانوية ومديراتها تعزى إلـــى الجنس في أهمية ترتيب القيم لصالح الذكور. وجود فروق ذات دلالة إحـــصائية بـــين ســـلوك مديري ومديرات المدارس الثانوية تعزى إلى القيم لصالح الذكور.

وهدفت دراسة **الكردي و آل ناجي** (1996) في المملكة العربية السعودية إلى تحليل نظـــم القيم الشخصية للمديرين في منظمات الأعمال ومنظمات الخدمات في المملكة العربية السعودية، وذلك في إطار مدخل ثقافة المنظمة باعتبارها مفهوماً مستمداً من النظام الثقـــافي الـــذي يحكـــم

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

المجتمع ككل. وقد تم تقسيم القيم إلى مجموعة هي: القيم العقلانية، والقيم الاقتصادية، والقيم الجمالية، والقيم الاجتماعية، والقيم السياسية، والقيم الإنسانية. تكون مجتمع الدراسة من (320) مديراً يعملون في قطاعي الخدمات والأعمال في مدينة الرياض، اختار الباحث منهم (115) مديراً عينة لدراسته، واستخدم مقياس البورت وفرنوي ولندزي لتقسيم القيم. وقد توصلت الدراسة إلى وجود اختلاف في ترتيب أهمية القيم الشخصية بين المديرين والمديرات، فقد احتلت القيم العقلانية المرتبة الأولى لدى المديرين، بينما احتلت القيم الإنسانية المرتبة الأولى لدى المديرات. كما توصلت الدراسة إلى وجود ثلاثة عوامل مشتركة تشعبت عنها القيم الست، وهي القيم الإنسانية والقيم العقلانية والقيم الاجتماعية؛ مما يعني أن هناك تأثيراً لثقافة المنظمة، وثقافة المجتمع في نظم القيم الشخصية للمديرين والمديرات في قطاعي الأعمال والخدمات.

وأجرى **ملحم** (2003) دراسة هدفت التعرف إلى الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية في الأردن. وتكونت عينة الدراسة من (253) مديراً ومديرة من المدارس الثانوية العامة والخاصة في الأردن. ولتحقيق هدف الدراسة تم بناء استبانة تكونت من خمسة مجالات، اختيرت لتقيس التفافة التنظيمية في البيئة الأردنية وهي: الفلسفة، والقيم، والمعتقدات، والأعراف، والتوقعات. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية الخاصة كان مرتفعاً، بينما كان مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الحكومية العامة متوسطاً. وأظهرت النتائج كذلك وجود فرق ذي دلالة إحصائية بين متوسط أداء المديرين العاملين في المدارس الحكومية ومتوسط أداء المديرين العاملين في المدارس الخاصة في الأداء لصالح متوسط أداء المديرين العاملين في المدارس الخاصة. وأظهرت النتائج أيضاً وجود فرق ذي دلالة إحصائية بين متوسط أداء المديرين ذوي الخبرة الإدارية أقل من (10)

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

سنوات ومتوسط أداء المديرين ذوي الخبرة الإدارية (10) سنوات فـأكثر فـي الأداء لـصالح متوسط أداء المديرين ذوي الخبرة الإدارية (10) سنوات فأكثر.

وهدفت دراسة **إدريس** (2003) الكشف عن أنماط الثقافة التنظيمية السائدة والمفضلة في إدارة المدارس الثانوية في مدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات. تكونت عينة الدراسة من (505) من المعلمين والمعلمات. واستخدمت الدراسة مقياس تشخيص ثقافة المنظمة الذي وضعه هاريسون (Harrison, 1993) وقامت الباحثة بتعديله ليتناسب مع البيئة السعودية. وكشفت نتائج الدراسة عما يلي: أن أنماط الثقافة التنظيمية السائدة في إدارات المدارس الثانوية في مدينة مكة المكرمة كانت متوسطة وتمثلت بنمط ثقافة القوة وثقافة النظم والأدوار. وأن المعلمين يفضلون ثقافة الدعم الإنساني وثقافة الإنجاز.

وأجرى **السخني** (2005) دراسة هدفت إلى الكشف عـن تـصورات القيـادات الإداريـة الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة لمكونات الثقافة التنظيمية فيها، وتكون مجتمع الدراسـة من جميع عمداء الكليات ورؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية العامة والبالغ عـددهم (435) فرداً، أما عينة الدراسة فقد تكونت من مجموعتين المجموعة الأولى عشوائية تكونت مـن (40) فرداً من مجتمع الدراسة والمجموعة الثانية تكونت من (109) أفراد مـنهم (27) عميـد كليـة و(82) رئيس قسم. واستخدم الباحث أداتين، الأولى عبارة عن استبانة السؤال المفتـوح حـول تصورات القيادة الإدارية الأكاديمية في الجامعات الأردنية لمكونات وخصائص الثقافة التنظيمية. أما الأداة الثانية فكانت استبانة لقياس درجة توافر خصائص الثقافة التنظيمية وبلغ عدد فقراتهـا (81) فقرة. وأسفرت نتائج الدراسة هذه عن (5) مكونات للثقافـة التنظيميـة هـي الفلـسفة، والمعتقدات، والقيم والعرف والتوقعات، واندرج تحتها (81) فقرة كما رآها القـادة الإداريـون

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

الأكاديميون في الجامعات الإدارية العامة. وأظهرت نتائج الدراسة تـوافر خـصائص الثقافـة التنظيمية بدرجة عالية لعدد من الفقرات بلغ عددها (29) فقرة.

أما دراسة **الزهراني** (2007) فقد هدفت إلى تحليل أثر الثقافة التنظيمية في أداء العاملين في المنظمات الحكومية والخاصة في المملكة العربية السعودية. تكونت عينة الدراسة من (200) عاملٍ في القطاعين الحكومي والخاص. واستخدم الباحث استبانة مكونة من (60) فقرة. وأظهرت نتائج الدراسة الآتي: أن جميع القيم التنظيمية السائدة كانت متوسطة وهي: الدفاع والكفاية والقوة والتنافس وفرق العمل والفعالية والقانون والنظام والعدل واستغلال الفرص والمكافأة والصفوة. ووجود علاقة ارتباطيه موجبة بين مجالات الثقافة التنظيمية وبين كفاءة الأداء.

وأجرى **الليثي** (2008) دراسة هدفت إلى تعرف درجة توافر الثقافة التنظيمية في المدارس الابتدائية في مكة المكرمة في المملكة العربية السعودية ودورها في الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري المدارس. تكونت عينة الدراسة من (115) مديراً. واستخدم الباحث استبانة مكونة من (40) فقرة، وأظهرت النتائج ما يأتي: مستوى توافر الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الابتدائية كان متوسطاً. وأن درجة ممارسة الثقافة المساندة كانت بدرجة كبيرة جداً. وأن درجة ممارسة الأصالة من عناصر الإبداع الإداري كانت بدرجة كبيرة جدا. وأن الثقافة الإبداعية وثقافة الدور وثقافة المهمة هي التي تفسر الإبداع الإداري.

أما دراسة **أبو جامع** (2008) فقد هدفت إلى تعرف العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في وزارة التربية والتعليم الأردنية. وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم خلال العام الدراسي 2009/2008. والبالغ عددهم (17094) عاملاً وتكونت عينة الدراسة من (600) عاملٍ. ولغايات جمع البيانات طور الباحث استبانة مكونة من

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

محورين، الأول يقيس الثقافة التنظيمية وتكون من (27) فقرة، أما الثاني فيقيس الإبداع الإداري وتكون من (40) فقرة. وأظهرت النتائج ما يلي: أن مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في وزارة التربية والتعليم الأردنية كان متوسطا. وأن درجة الإبداع الإداري السائدة في وزارة التربية والتعليم الأردنية كانت أيضاً متوسطة.

وأجرى **البدراني** (2009) دراسة هدفت تعرف مستوى إدراك المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية والأهلية في المدينة المنورة في المملكة العربية السعودية لقيم الثقافة التنظيمية السائدة فيها وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين. تكونت عينة الدراسة من (259) معلماً في المدارس الثانوية الحكومية و(110) معلمين في المدارس الثانوية الأهلية. واستخدمت الدراسة استبانتين الأولى لقياس قيم الثقافة التنظيمية مأخوذ عن استنبانة القيم لديف فرانسيس ومايك وودكوك، أما الاستبانة الثانية فهدفت إلى قياس الرضا الوظيفي. وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى الثقافة التنظيمية لدى المدارس مرتفع، كما كان مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين مرتفعاً أيضاً

وهدفت دراسة **عبد القادر** (2009) تعرف الثقافة التنظيمية السائدة في مدارس التربية الخاصة في محافظة العاصمة بالأردن من وجهة نظر المعلمين والمعلمات فيها. وتكونت عينة الدراسة من (102) من المعلمين والمعلمات تم اختيارهم بطريقة عشوائية للإجابة عن مقياس الثقافة التنظيمية في مدارس التربية الخاصة الذي تمت ترجمته وتكييفه مع البيئة الأردنية عن مقياس الثقافة التنظيمية للثود وايتكين (Leithwood & Aitken, 1995). وأظهرت نتائج الدراسة أن الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس من وجهة نظر المعلمين والمعلمات متوسطة في معدلها الكلي في مجال القيم والمسلمات والتقاليد الثقافية. أما مجال المعتقدات فقد حصل على متوسط حسابي مرتفع. كما توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق دالة إحصائياً في تصورات المعلمين والمعلمات للثقافة التنظيمية السائدة في مدارسهم تعزى إلى متغيرات الجنس أو الخبرة.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

وهدفت دراسة **بوحمد** (2009) إلى تعرف تصورات مديري المدارس الثانوية ومعلميها للثقافة التنظيمية في وزارة التربية والتعليم في دولة الكويت. تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت خلال العام الدراسي 2008/2007 والبالغ عددهم (110) مديرين، ومعلمي المدارس الثانوية والبالغ عددهم (9121) معلماً ومعلمة. وبلغت عينة الدراسة من مديري المدارس (110) مديرين، وبلغت عينة المعلمين (328) معلماً ومعلمة. واستخدمت الدراسة استبانة من (66) فقرة موزعة على خمسة مجالات هي: التوقعات والمعتقدات والأعراف والقيم والفلسفة. وأسفرت نتائج الدراسة عن الآتي: كانت تصورات مديري المدارس الثانوية على مجالات الأداة الكلية مرتفعة. وكانت تصورات معلمي المدارس الثانوية على مجالات الأداة الكلية متوسطة. وجاءت تصورات مديري المدارس الثانوية لمجالات أداة الدراسة مرتبة كالآتي: التوقعات ثم المعتقدات ثم الأعراف فالقيم ومن ثم الفلسفة. وجاءت تصورات معلمي المدارس الثانوية لمجالات أداة الدراسة مرتبة كالآتي: الفلسفة ثم التوقعات فالمعتقدات ومن ثم الأعراف فالقيم.

ب- الدراسات الأجنبية التي تناولت الثقافة التنظيمية:

قامت **مارشال** (Marshall, 1992)، بدراسة هدفت إلى التعرف على أهمية قيم مديري المدارس، وأهم المصادر والاتجاهات التي تقود هذه القيم إلى التعامل مع المشكلات في المدرسة. وتكون مجتمع الدراسة من مديري المدارس الثانوية البالغة (70) مديراً، وقامت الباحثة باختيار مجتمع الدراسة كاملاً عينة للدراسة، مستخدمة أداة قامت بتطويرها للتعرف على قيم مديري المدارس الثانوية معتمدة على المقاييس الخاصة بالقيم، والأدب التربوي المتصل بالموضوع ذاته. وبينت الدراسة أن قيم مديري المدارس تتأثر بدرجة كبيرة بالمحيطين بهم من مساعدين مباشرين، والأشياء التي يتعلمونها خلال حياتهم اليومية. كما دلت النتائج على اختلاف

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

أخلاقيات مديري المدارس وقيمهم حسب الجنس، فقيم مديري المدارس الذكور تعتمد على الحزم في مواجهة المشكلات، والقدرة على التحليل، وتجنب المعوقات، ومقدرتهم على ترك اعتبارات العواطف الشخصية جانباً من أجل المحافظة على مصلحة العمل، والوصول إلى النتائج في حين أن قيم مديرات المدارس الإناث تعتمد على أخلاقيات المشاعر، والتعاطف والشعور مع الآخرين. وبينت الدراسة أهمية العدالة والمساواة والمواقف المحايدة في حل أية مشكلة، والانفتاح على الجميع وسماع وجهات نظرهم، قبل الحكم، والصدق في التعامل مع الجميع.

وأجرى **داينالز** (Dainals, 1999) دراسة هدفت الكشف عن العلاقة بين الثقافات التنظيمية والمناخات التنظيمية في ثلاث مؤسسات للتعليم العالي في ثلاث ولايات مختلفة في الولايات المتحدة الأمريكية. وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في الكليات الثلاث والبالغ (879) شخصاً في حين تكونت عينة الدراسة من (215) شخصاً. واستخدم الباحث أداة Krakower & Zammuki (1999) لقياس الثقافة التنظيمية وأداة James & Jones (1979) لقياس المناخ التنظيمي. وخلصت الدراسة إلى أن مستوى الثقافة التنظيمية في الكليات الثلاث كان مرتفعاً من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. ويهتم أعضاء هيئة التدريس بإيجاد المناخ التنظيمي الذي يحفز على الابتكار والإبداع.

وقامت **ماريا** (Maria, 1999) بدراسة هدفت الكشف عن العلاقة بين المناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية، وأثر ذلك في إدراك العاملين في مؤسسات الخدمة الإنسانية. تكون مجتمع الدراسة من (300) موظف من موظفي الخدمة الإنسانية في الولايات المتحدة الأمريكية، في حين اختارت الباحثة (68) موظفاً عينة للدراسة. وقد استخدمت الباحثة أداة كوك وستزمال (Cooke & Szumal, 1993) لقياس خصائص الثقافة التنظيمية السائدة. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج منها ما يلي: وجود علاقة إيجابية بين الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

وتفويض السلطة لدى المسؤولين، ووجود علاقة إيجابية بين الثقافة التنظيمية السائدة وتوجهات العاملين نحو الالتزام. هناك علاقة إيجابية بين الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات الإنسانية وتحقيق الذات والإبداع لدى العاملين، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أثر الثقافة التنظيمية في إدراك العاملين تعزى إلى الجنس ولصالح الإناث، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أثر الثقافة التنظيمية على إدراك العاملين تعزى إلى المؤهل العلمي.

وهدفت دراسة **لينكس** (Lenox, 1999) فحص الثقافة التنظيمية وبيان علاقتها برضا المعلمين عن أعمالهم ووظائفهم وعلاقة ذلك بالإنجاز الأكاديمي للطلبة، وتكون مجتمع الدراسة من (22) مدرسة ابتدائية في ولاية كولورادو الأمريكية، وشملت عينة الدراسة (200) معلم. واستخدم مقياس الثقافة التنظيمية كراكور وزاموتو (Zammuto & Karkowor, 1991). وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: إنجاز الطلبة متعلق بالحالة الاقتصادية والاجتماعية وحجم المدرسة. هناك علاقة ما بين حجم المدرسة وقوة الثقافة المدرسية، فكلما كانت المدارس كبيرة تميل إلى القوة في ثقافتها التنظيمية. توجد علاقة بين إنجاز الطلبة ورضا المعلمين عن أعمالهم. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي تعزى إلى الجنس. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي تعزى إلى المؤهل العلمي ولصالح المؤهل الأعلى من درجة الماجستير.

وأجرت مايدا (Mayda, 2000) دراسة هدفت إلى تحديد العلاقة بين إدراك المعلمين للثقافة والرضا الوظيفي، وتكون مجتمع الدراسة من (450) معلماً، أما العينة فشملت (18) معلماً ممن يعملون في المدارس العامة بالولايات المتحدة الأمريكيةً، وقد طورت الباحثة مقياساً للثقافة التنظيمية مشتقاً من الأدب التربوي ذي الصلة بموضوع الثقافة التنظيمية، وقامت بتطبيقه على عينة الدراسة. وتوصلت إلى أن الموظفين غير الراضين عن عملهم يبدون إدراكاً سلبياً نحو الثقافة التنظيمية أكثر

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

من أولئك الراضين عن عملهم. وأن هناك اختلافاً في مفاهيم الثقافة التنظيمية بين الموظفين الراضين عن وظائفهم من جهة وغير الراضين عنها من جهة أخرى. كذلك كان الموظفون الراضون عن وظائفهم وأعمالهم أكثر دفاعاً عن الثقافة التنظيمية من أولئك غير الراضين عنها.

وهدفت دراسة **ليبيك** (Lybeck, 2000) إلى التحقق من دور المدير القيادي في تنمية الثقافة التنظيمية ذاتياً. تكون مجتمع الدراسة من ثلاث مدارس ابتدائية في ولاية واشنطن، وتم جمع المعلومات من مديري المدارس الثلاث بوساطة المقابلات الشخصية وملاحظة السلوك اليومي ومراجعة الوثائق ذات الصلة بالموضوع. وقد أشارت نتائج هذه الدراسة إلى ما يلي: كان دور المدير في عملية التغيير واضحاً من خلال تطوير الثقافة المدرسية ذاتياً، وذلك من أجل تطوير العمل المدرسي. وكان المديرون أصحاب الثقافات القوية يحصلون على نجاحات كبيرة، في الإصلاح التعليمي حول مسائل التخطيط والمنهاج.

وفي درسة قام بها **ملستين** (Milistein, 2000) في الولايات المتحدة الأمريكية هدفت إلى معرفة العلاقة بين ثقافة المدرسة وثقافة المعلمين والمنهاج المدرسي. تكون مجتمع الدراسة من (360) معلماً من معلمي المدارس المتوسطة في جنوب شرق ميتشجان، في حين شملت العينة (90) معلماً من مجتمع الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى نتائج هامة منها: هناك علاقة قوية بين ثقافة المعلمين الشخصية والثقافة المدرسية السائدة. هناك علاقة بين قوة الثقافة المدرسية، وفعالية المنهج المدرسي، فكلما كانت ثقافة المدرسة قوية وراسخة في أذهان العاملين، كان المنهاج المدرسي قوياً وفعالاً.

وقامت **تروثا** (Trotha, 2000) بدراسة هدفت الكشف عن التصورات المستقبلية للجامعــات الألمانية. وتكونت عينة الدراسة من (120) قائداً من القيــادات الأكاديميــة فــي تلــك الجامعــات.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

واستخدمت الدراسة استبانة من (55) فقرة لتحديد التصورات المستقبلية لمستوى الجامعات الألمانية. وخلصت إلى أن إدارات التعليم العالي حتى تكون ملائمة للمستقبل فإنها تحتاج إلى أن تكون: مبدعة: وتكون القيادات الجامعية مبدعة إذا اجتمعت إبداعاتها مع إبداعات العاملين فيها ومع وجـود هياكل تنظيمية مبدعة يرأسها فريق مبدع، وتنافسية: حيث لا يعتمد التمويل الحكومي للجامعات فـي المستقبل على قيام الجامعة بمهامها فحسب، وإنما على أدائها في البحث والتدريس وإعـداد العلمـاء وتكوين ميزة تنافسية على المستوى الوطني والعالمي، وكذلك سيتوقف دعم الحكومات على مقدار ما تقدمه الجامعة من مكاسب لأفراد المجتمع، وشفافة: في تحديد نقاط ضعفها وقوتها ومقدار ما أنفقـت على البرامج والخدمات ومقدار الأرباح، وأن تتجه نحو الجودة: وتشمل الجودة جميع جوانب العمـل الجامعي من تشريعات وبرامج تعليمية، والبرامج التدريبية والبحثية والهياكل التنظيمية والامتحانـات وأساليب تقويم الأداء الفني والإداري والأكاديمي.

قام **ساوثهول** (Saouthall, 2001) من جامعة شمالي كولورادو بدراسـة الثقافـة التنظيميـة لأعضاء هيئة التدريس في الأقسام العلمية في جامعة مـاونتن وسـت Mountain West وهـدفت الدراسة إلى معرفة مفاهيم الثقافة التنظيمية لأعضاء الأقسام المذكورة. وشملت عينة الدراسـة (140) فرداً من (5) أقسام رياضية. وخلصت الدراسة إلى أن الثقافة التنظيمية هي النموذج الأساس في كيفية رؤية أفراد هذه المؤسسة للقيم المتداولة. وأظهرت نتائج الدراسة أن أعضاء هيئة التدريس يـرون أن المعتقدات المتعارف عليها في أقسامهم هي: علامات أقل للأداء، وسمعة طيبة، والتقيد بقوانين كثيرة، وتوقعات كبيرة للأداء. وكذلك أظهرت نتائج الدراسة وجود اختلافات في مفـاهيم أعـضاء الأقـسام وثقافتهم التنظيمية بنظرتهم إذا كان المشرف رجلاً أو امرأة، وكذلك إذا كان المدرب مدفوع الأجر له أو لا.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

وقام بيروقس (Burroughs, 2001) بدراسة هدفت إلـــى تحديـــد إدراك أعـــضاء هيئـــة التدريس الإناث للثقافة التنظيمية. واستخدمت الدراسة استبانة وزعت بوســاطة البريــد الإلكترونـــي وأعيدت بالطريقة نفسها على عينة الدراسة التي شملت أعضاء هيئة التدريس الإناث والبالغ عـــددهن (210). وأظهرت نتائج الدراسة أن قيم الثقافة التنظيمية التي تم التركيز عليها في الدراســـة هـــي: التدريس، والبحث، وخدمة المجتمع، والدعم، والاحترام لأعضاء الهيئة التدريسية الإناث. وتم استخدام المعلومات والخبرات وكذلك الأثر على الطالبات داخل الغرف الصفية لإظهار التغيرات فـــي الكليـــة وكذلك الآمال والتوقعات من أعضاء الهيئة التدريسية الإناث مستقبلاً.

ملخص الدراسات ذات الصلة وموقع الدراسة الحالية منها:

يتضح من خلال استعراض الدراسات السابقة أن معظمها تختلف مع الدراسة الحالية من حيـــث مكان التطبيق والمراحل التعليمية التي تناولتها وأحجام العينات التي طبقت عليها الدراسة.

وتكاد تشبه الدراسة الحالية من حيث المنهج البحثي المستخدم، وأدوات جمع البيانات، وأساليب معالجة النتائج، والمتغيرات الأساسية التي اعتمدت عليها ذات العلاقة بموضوع الدراســـة. ويلاحـــظ تنـــاول بعض الدراسات الثقافة التنظيمية على مستوى المؤسسات التربوية المدرسية كدراسة غرايبة (1992) والتي تناولت القيم الإيجابية والسلبية لمديري المدارس الثانوية. ودراسة كـــل مـــن ملحـــم (2003) وإدريس (2003) اللتين تناولتا الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية. وتناولت دراسة الليثـــي (2008) الثقافة التنظيمية في المدارس الابتدائية. وتناولت دراسة البدراني (2009) الثقافة التنظيميـــة في المدارس الثانوية ولكن في منطقة محددة، بينما تناولت دراسة كل من بو حمـــد (2009) وعبـــد القادر (2009) تصورات مديري المدارس والمعلمين للثقافة التنظيمية فـــي وزارة التربيـــة والتعلـــيم والتعليم الخاص في الأردن. وتناولت دراسات أخرى علاقة الثقافة التنظيمية بمتغيرات أخرى كالرضا الوظيفي مثل دراسة لينكس (1999)، ومايدا (2000). والمناخ التنظيمي كدراسة ماريا (1999).

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

ويلاحظ كذلك تناول مجموعة من الدراسات الثقافة التنظيمية على مستوى التعليم العالي، حيث تناولت دراسة السخني (2005) تصورات القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية للثقافة التظيمية. أما دراسة داينالز (Dainals, 1999) فقد تناولت العلاقة بين الثقافات التنظيمية والمناخات التنظيمية. وتناولت دراسة تروثا (Trotha, 2000)التصورات المستقبلية للجامعات الألمانية. وتناولت دراسة بيروفس (Burroughs, 2001) الثقافة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس.

ويتضح من استعراض الدراسات السابقة قلة الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية والخاصة، مما يعطي الباحث الدافع الكبير لإجرائها.

وتتفق الدراسة الحالية مع بعض جوانب متغيرات الدراسات السابقة، في حين تختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في جوانب متنوعة منها العينة المطبقة عليها والهدف من الدراسة وبهذا تكون هذه الدراسة من الدراسات القليلة – في حدود علم الباحث التي يتم تطبيقها في هذه المنطقة الجغرافية في المملكة العربية السعودية ضمن هذه الفئة.

ويمكن إجمال مجالات إفادة الباحث من الدراسات السابقة بالآتي:

الاهتداء إلى مصادر ومراجع وبحوث ودراسات لم يطلع عليها الباحث من قبل. صياغة أهداف الدراسة. بناء الإطار النظري للدراسة وتكوين تصور شامل للموضوع. تصميم أداتي الدراسة والتحقق من صدقهما وثباتهما. اختيار الوسائل الإحصائية المناسبة.

بناء الإطار النظري للدراسة. إيضاح الطريق من خلال الإطلاع على منهجيتها وإجراءاتها وأساليب تحليل نتائجها، وما أسفر عنه من نتائج وما توصلت إليه من توصيات.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

يتناول هذا الجزء وصفاً لمنهج الدراسة ومجتمعها وعينتها، وأدوات الدراسة وصدقها، وثباتها، إضافة إلى إجراءات الدراسة ومتغيرات الدراسة والمعالجة الإحصائية.

منهج الدراسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي لمناسبته لأغراض الدراسة.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الثانوية الحكومية، وجميع معلمي المدارس الثانوية الخاصة في المملكة العربية السعودية والبالغ عددهم (3500) معلمٍ ومعلمة حسب إحصائيات وزارة التربية والتعليم للعام الدراسي 2009/2008. **والجدول (1)** يبين توزيع أفراد مجتمع الدراسة من معلمي المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية والخاصة حسب المنطقة.

جدول (1)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة من معلمي المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية والخاصة حسب المنطقة

المنطقة	المدارس الحكومية	المدارس الخاصة	المجموع
	عدد المعلمين	عدد المعلمين	
الوسطى	950	580	1530
الغربية	655	420	1075
الشرقية	535	360	895
المجموع	**2140**	**1360**	**3500**

عينة الدراسة

تم اختيار خمسة معلمين من كل مدرسة بالطريقة الطبقية العشوائية، وبواقع (10%) من أفراد مجتمع الدراسة تقريباً، حيث بلغت العينة الكلية لمعلمي المدارس الحكومية والخاصة

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

(340) معلماً بواقع (210) معلماً من معلمي المدارس الثانوية الحكومية و (130) معلماً من معلمي المدارس الثانوية الخاصة. وفيما يلي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المنطقة.

جدول (2)

توزيع أفراد عينة الدراسة من معلمي المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية والخاصة حسب المنطقة

المنطقة	المدارس الحكومية	المدارس الخاصة	المجموع
	عدد المعلمين	عدد المعلمين	
الوسطى	79	55	134
الغربية	65	40	105
الشرقية	66	35	101
المجموع	**210**	**130**	**340**

أداة الدراسة:

لاحظ الباحث في أثناء اطلاعه على الأدوات المستخدمة في الدراسات السابقة أن بعضها استطلع آراء القيادات التربوية في مكونات الثقافة التنظيمية وحددها بالقيم والفلسفة والمعتقدات والعرف والتوقعات وذلك كما في دراسة السخني (2005). واعتمدت دراسة ملحم (2003) أداة مكونة من مجالات الفلسفة، والقيم، والمعتقدات، والأعراف، والتوقعات. وتناولت دراسة كل من بوحمد (2008) والبدراني (2009) المجالات الآتية في أداتها: التوقعات، والمعتقدات، والأعراف، والقيم، والفلسفة. الأمر الذي دفع الباحث إلى تطوير أداة لقياس درجة توافر خصائص الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية والخاصة وذلك من خلال الرجوع إلى الأدب التربوي ذي العلاقة والإفادة من آراء المختصين في الإدارة التربوية، وبعض الدراسات التي اطلع عليها الباحث في أثناء مراجعته للأدب النظري المتعلق بالثقافة التنظيمية، ومن هذه الدراسات ملحم (2003)، والسخني (2005)، بو حمد (2008). وتكونت أداة الدراسة بصورتها الأولية من (60) فقرة تشكل كل منها خاصية من خصائص الثقافة التنظيمية، وتم تصنيف هذه

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

الفقرات في خمسة مجالات هي: مجال الفلسفة وتضمن (15) فقرة، ومجال المعتقدات وتضمن (13) فقرة، ومجال القيم وتضمن (11) فقرة، ومجال الأعراف وتضمن (10) فقرات، ومجال التوقعات وتضمن (11) فقرة، وقد تم تدريج مستوى الإجابة وفـــق مقياس ليكرت الخـــماسي: موافــق بشدة (5 درجـــات)، موافــق (4 درجـــات)، محايــد (3 درجـــات)، غيــر موافــق (2 درجتين) غير موافق بشدة (1 درجة واحدة) والملحق رقم (1) يبين ذلك.

صدق الأداة

للتأكد من الصدق الظاهري للأداة قام الباحث بعرضها بصورتها الأولية على لجنة مـــن المحكمين المختصين في مجال الإدارة المدرسية، والقياس والتقويم التربوي، وبلغ عـــددهم (8) ويبين الملحق رقم (2) أسماء المحكمين. وطلب الباحث من المحكمين بيان رأيهم في الفقـــرات كخصائص للثقافة التنظيمية للمدارس الثانوية الحكومية والخاصة ومدى انتمائها إلى المجال الذي وضعت فيه، إضافة إلى بيان رأيهم في الصياغة اللغوية وسلامتها. وبعد استرجاع الاســـتبانات ومراجعة آراء المحكمين، تم اختيار الفقرات التي أجمع (80%) فأكثر مـــن المحكمـــين علـــى مناسبتها، وتم تعديل (4) فقرات وحذف (16) فقرة، وتكونت الأداة بصورتها النهائية من (44) فقرة موزعة على المجالات الخمسة كما في الملحق رقم (3).

ثبات الأداة:

للتأكد من ثبات أداة الدراسة تم استخدام طريقة الاختبار وإعادة الاختبـــار(test-re-test) حيث قام الباحث بتوزيع الأداة على (25) معلماً من معلمي المدارس الثانوية الحكومية والخاصة من خارج عينة الدراسة، وإعادة تطبيقها عليهم بعد مضي أسبوعين، وبعد ذلك تـــم اســـتخراج معامل الثبات من خلال حساب معامل ارتباط بيرسون بين التطبيق الأول والثاني، حيث بلغـــت قيمة معامل الارتباط الكلي لأداة الدراسة (0.89). وتراوحت معـــاملات الارتبـــاط للمجـــالات

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

الخمسة المكونة للأداة ما بين (0.87 – 0.94)، كما هو موضح في الجدول (3) وهي كافية لغايات الثبات في هذه الدراسة.

الجدول (3)

قيم معاملات ثبات أداة الدراسة الكلي وثبات مجالاتها بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار

رقم المجال	المجال	عدد الفقرات	معامل الارتباط
الأول	مجال الفلسفة	11	0.88
الثاني	مجال المعتقدات	8	0.94
الثالث	مجال القيم	9	0.91
الرابع	مجال الأعراف	8	0.87
الخامس	مجال التوقعات	8	0.88
الدرجة الكلية		**44**	**0.89**

إجراءات تطبيق الدراسة:

- بعد التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة وتحديد العينة المراد تطبيق الاستبانة عليها، قام الباحث بشكل مباشر أحياناً، وبمساعدة من زملاء العمل أحياناً أخرى بتوزيع الاستبانة على معلمي المدارس الثانوية الحكومية والخاصة، وذلك بعد أن تم شرح أهداف الدراسة وطلب من المعلمين ضرورة تعبئتها بدقة وموضوعية. وأكد الباحث للمعلمين أن إجابتهم سوف تعامل بسرية تامة، وأنها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط، وتم التأكيد على إعطاء المستجيبين فرصة كافية للإجابة.
- تم تفريغ الاستبانات في نموذج خاص بالحاسوب تمهيداً للقيام بالمعالجة الإحصائية.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

- تم تدريج مستوى الإجابة عن كل فقرة من فقرات الاستبانة وفق مقياس ليكرت الخماسي وحددت بخمسة مستويات هي: موافق بشدة (5 درجات)، موافق (4 درجات)، محايد (3 درجات)، غير موافق (2 درجتين) غير موافق بشدة (1 درجة واحدة).
- جرى تقسيم درجة توافر خصائص الثقافة التنظيمية إلى ثلاثة مستويات (مرتفع، متوسط، منخفض) للحصول على مدى كل مستوى أي 1.33 = 1−5 وعليه تكون المستويات كالآتي: درجة منخفضة من (1−2.33)، درجة متوسطة من (2.34−3.67)، درجة عالية من (3.68−5).

المعالجة الإحصائية:

للإجابة عن السؤال الأول والثاني تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وللإجابة عن السؤال الثالث تم استخدام اختبار (ت) للفروق بين درجة توافر خصائص الثقافة التنظيمية بين المدارس الحكومية والخاصة.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

تضمن هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة بعد معالجتها إحصائياً وفقاً لأسئلتها على النحو الآتي:

نتائج السؤال الأول:

ما درجة توافر خصائص الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر خصائص الثقافة التنظيمية بشكل عام ولكل مجال من مجالات الدراسة الخمسة. كما هي موضحة في الجدول(4)

الجدول (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر خصائص الثقافة التنظيمية بشكل عام ولكل مجال في المدارس الثانوية الحكومية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

رقم المجال	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التوفر
5	التوقعات	2.88	1.19	متوسط
4	الأعراف	2.77	1.03	متوسط
3	القيم	2.74	1.20	متوسط
1	الفلسفة	2.18	1.21	منخفض
2	المعتقدات	2.09	1.10	منخفض
الدرجة الكلية		2.53	1.14	متوسط

تشير نتائج الجدول (4) إلى أن تقدير الدرجة الكلية لدرجة توافر خصائص الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمين كان متوسطاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي للمجالات (2.53) وبانحراف معياري (1.14). كما

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

يتضح من الجدول (4) أن خصائص الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية في المملكة العربية السعودية كانت متوافرة بدرجة متوسطة تنازلياً في مجالات التوقعات والأعراف والقيم. وكانت متوافرة بدرجة منخفضة تنازلياً في مجالي الفلسفة والمعتقدات. وفيما يلي تفصيل لتوافر هذه الخصائص في كل مجال.

المجال الأول: مجال الفلسفة:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى توافر خصائص الثقافة التنظيمية لكل فقرة من فقرات المجال الأول: مجال الفلسفة، كما هو موضح في الجدول (5).

الجدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر خصائص الثقافة التنظيمية لكل فقرة من فقرات مجال الفلسفة في المدارس الثانوية الحكومية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التوافر
6	تقبل النقد البناء	2.53	2.21	متوسط
1	تسهم في تنمية المعرفة	2.33	1.27	منخفض
2	يعزز الانتماء الديني لدى الطلبة	2.31	1.20	منخفض
8	يهتم الطلبة باكتساب مهارات التعلم الذاتي	2.25	1.22	منخفض
4	التأكيد على احترام العمل	2.19	1.24	منخفض
10	توائم بين الأصالة والمعاصرة	2.15	1.21	منخفض
3	يعزز الانتماء القومي لدى الطلبة	2.10	0.81	منخفض
7	ترسيخ الوحدة الوطنية	2.09	1.05	منخفض
11	يعتبر دور المعلم أساساً ومهما	2.05	1.02	منخفض
9	تركز على نبذ العنصرية الفكرية والدينية	2.03	1.02	منخفض
5	ترسيخ المنهج العلمي لتطوير المعرفة	2.00	1.12	منخفض
الدرجة الكلية		**2.18**	**1.21**	**منخفض**

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

يبين الجدول (5) أن متوسط توافر الخصائص تراوح ما بين (2.00 – 2.53)، إذ جاء تقبل النقد البناء بدرجة متوسطة بينما جاءت باقي الخصائص بدرجة منخفضة. أي أن المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية يرون أن الإسهام في تنمية المعرفة، وتعزيز الانتماء الديني، واهتمام الطلبة بالتعلم الذاتي، واحترام العمل، وتعزيز الانتماء القومي، وترسيخ الوحدة الوطنية، وأهمية دور المعلم، وترسيخ المنهج العلمي، ونبذ العنصرية، والمواءمة بين الأصالة والمعاصرة كلها كانت منخفضة في المدارس الثانوية الحكومية.

المجال الثاني: مجال المعتقدات:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى توافر خصائص الثقافة التنظيمية لكل فقرة من فقرات المجال الثاني: مجال المعتقدات، كما هو موضح في الجدول (6).

الجدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر خصائص الثقافة التنظيمية لكل فقرة من فقرات مجال المعتقدات في المدارس الثانوية الحكومية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التوافر
12	يهتم المعلمون بالصالح العام	2.39	1.32	متوسط
13	يشعر المعلمون بالولاء لمهنة التربية والتعليم	2.32	1.25	منخفض
16	يسمح نظام الاتصالات بانسياب المعلومات	2.22	1.18	منخفض
19	يتم وضع الأهداف بصورة جماعية	2.11	1.18	منخفض
18	تسود روح الجماعة في المدرسة	2.00	1.32	منخفض
15	يكافأ المعلمون على أعمالهم ومبادراتهم	1.96	1.10	منخفض
14	يشرك المعلمون الطلبة في اتخاذ القرارات المدرسية	1.95	1.18	منخفض
17	يتم التواصل بين الإدارة وأولياء الأمور	1.84	1.24	منخفض
	الدرجة الكلية	**2.09**	**1.10**	**منخفض**

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

يبين الجدول (6) أن متوسط توافر الخصائص تراوح ما بين (1.84 – 2.39)، إذ جاء اهتمام المعلمين بالصالح العام بدرجة متوسطة بينما جاءت باقي الخصائص بدرجة منخفضة وهي: الشعور بالولاء لمهنة التربية والتعليم، وسماح نظام الاتصالات بانسياب المعلومات، ووضع الأهداف بصورة جماعية، وسيادة روح الجماعية في المدرسة، ومكافأة المعلمين على أعمالهم ومبادراتهم، وإشراك المعلمين الطلبة في صنع القرارات المدرسية، والتواصل بين الإدارة وأولياء الأمور.

المجال الثالث: القيم:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى توافر خصائص الثقافة التنظيمية لكل فقرة من فقرات المجال الثالث: مجال القيم، كما هو موضح في الجدول (7).

الجدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر خصائص الثقافة التنظيمية لكل فقرة من فقرات مجال القيم في المدارس الثانوية الحكومية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التوافر
20	تحرص الإدارة على التنافس مع المدارس الأخرى	3.02	2.56	متوسط
23	يحترم الطلبة بعضهم بعضا	2.89	1.26	متوسط
25	تشرك الإدارة المعلمين في صناعة القرارات	2.88	1.24	متوسط
26	يسود المدرسة جو من الثقة	2.72	1.24	متوسط
24	يحرص المعلمون على احترام الوقت والالتزام بالمواعيد	2.72	1.27	متوسط
21	ينجز المعلمون أعمالهم بهمة وحماس	2.68	1.35	متوسط
22	تقدر المدرسة الإنجاز الأكاديمي لطلبتها	2.63	1.24	متوسط
28	تهتم الإدارة بالموضوعية في تقييم الأداء	2.61	1.21	متوسط
27	يسود المدرسة حب العمل والإقدام عليه	2.59	1.01	متوسط
	الدرجة الكلية	**2.74**	**1.20**	**متوسط**

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

يبين الجدول (8) أن متوسط توافر الخصائص تراوح ما بين (2.65 – 2.95)، إذ جاءت جميع فقرات هذا المجال بدرجة متوسطة. أي إن المعلمين يرون الاهتمام بتقديم المعرفة في هذه المدرسة، والتعبير عن الأفكار بحرية، ويتم تطبيق تعليمات الانضباط على جميع الطلبة، ويتبادل المعلمون الزيارات الصفية كل حسب تخصصه، وتقدم المدرسة تسهيلات لإقامة الصلاة جماعة، وتقدم مكافآت للمعلمين المتميزين في نهاية العام، ويصطف الطلبة في الطابور الصباحي في الموعد، كما يرى المعلمون عدم احترام الطلبة للمعلمين في المدرسة. وجاءت كلها بدرجة متوسطة في المدارس الثانوية الحكومية.

المجال الرابع: الأعراف

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى توافر خصائص الثقافة التنظيمية لكل فقرة من فقرات المجال الرابع: مجال الأعراف، كما هو موضح في الجدول (8).

الجدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر خصائص الثقافة التنظيمية لكل فقرة من فقرات مجال الأعراف في المدارس الثانوية الحكومية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التوافر
31	الاهتمام بتقديم المعرفة في هذه المدرسة	2.95	1.24	متوسط
32	التعبير عن الأفكار بحرية في المدرسة	2.88	1.29	متوسط
36	يتم تطبيق تعليمات الانضباط المدرسي على جميع الطلبة	2.81	1.12	متوسط
29	يتبادل المعلمون الزيارات الصفية كل حسب تخصصه	2.77	1.01	متوسط
35	تقدم المدرسة تسهيلات لإقامة الصلاة جماعة	2.75	1.42	متوسط
33	عدم احترام الطلبة للمعلمين في المدرسة	2.71	1.10	متوسط
34	تقدم المكافآت للمعلمين المتميزين في نهاية العام	2.69	1.02	متوسط
30	يصطف الطلبة في الطابور الصباحي في الموعد المحدد	2.65	1.21	متوسط
المستوى الكلي		**2.77**	**1.03**	**متوسط**

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

يبين الجدول (8) أن متوسط توافر الخصائص تراوح ما بين (2.65 – 2.95)، إذ جاءت جميع فقرات هذا المجال بدرجة متوسطة. أي إن المعلمين يرون الاهتمام بتقديم المعرفة في هذه المدرسة، والتعبير عن الأفكار بحرية، ويتم تطبيق تعليمات الانضباط على جميع الطلبة، ويتبادل المعلمون الزيارات الصفية كل حسب تخصصه، وتقدم المدرسة تسهيلات لإقامة الصلاة جماعة، وتقدم مكافآت للمعلمين المتميزين في نهاية العام، ويصطف الطلبة في الطابور الصباحي في الموعد، كما يرى المعلمون عدم احترام الطلبة للمعلمين في المدرسة. وجاءت كلها بدرجة متوسطة في المدارس الثانوية الحكومية.

المجال الخامس: التوقعات:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى توافر خصائص الثقافة التنظيمية لكل فقرة من فقرات المجال الخامس: مجال التوقعات، كما هو موضح في الجدول (9).

الجدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر خصائص الثقافة التنظيمية لكل فقرة من فقرات مجال التوقعات في المدارس الثانوية الحكومية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التوافر
37	تشجع المدرسة على الثقة المتبادلة بين الطلبة	2.99	1.12	متوسط
40	تسهم المدرسة في تثبيت دعائم الديمقراطية في المجتمع	2.93	1.31	متوسط
41	تهتم المدرسة بثقافة السلام مع الشعوب الأخرى	2.91	1.03	متوسط
44	يشعر الطلبة بالأمن في المدرسة	2.90	1.25	متوسط
39	يتم تهميش البعد الروحي في المدرسة	2.88	1.20	متوسط
43	يقوم المعلمون بمعالجة جوانب الضعف لدى الطلبة	2.85	1.21	متوسط
38	تقدم الإدارة كافة التسهيلات لخدمة المجتمع المحلي	2.83	1.40	متوسط
42	تسعى الإدارة لتوفير المناخ السليم	2.75	1.02	متوسط
المستوى الكلي		**2.88**	**1.19**	**متوسط**

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

يبين الجدول (9) أن متوسط توافر الخصائص تراوح ما بين (2.75 – 2.99)، إذ جاءت جميع فقرات هذا المجال في المدارس الثانوية الحكومية بدرجة متوسطة من وجهة نظر المعلمين، ويرون أن المدرسة تشجع على الثقة المتبادلة بين الطلبة وتسهم المدرسة في تثبيت دعائم الديمقراطية في المجتمع و تهتم المدرسة بثقافة السلام مع الشعوب الأخرى، و يشعر الطلبة بالأمن في المدرسة، ويتم تهميش البعد الروحي في المدرسة ويقوم المعلمون بمعالجة جوانب الضعف لدى الطلبة وتقدم الإدارة كافة التسهيلات لخدمة المجتمع المحلي و تسعى الإدارة إلى توفير المناخ السليم كلها كانت متوسطة.

نتائج السؤال الثاني: ما درجة توافر خصائص الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية الخاصة في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر خصائص الثقافة التنظيمية بشكل عام ولكل مجال من مجالات الدراسة الخمسة. كما هي موضحة في الجدول (10).

الجدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر خصائص الثقافة التنظيمية بشكل عام ولكل مجال في المدارس الثانوية الخاصة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

رقم المجال	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التوافر
1	الفلسفة	3.55	1.27	متوسط
3	القيم	3.53	1.02	متوسط
2	المعتقدات	3.50	1.12	متوسط
4	الأعراف	3.45	1.30	متوسط
5	التوقعات	3.39	1.29	متوسط
الدرجة الكلية		**3.48**	**1.20**	**متوسط**

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

تشير نتائج الجدول (10) إلى أن تقدير الدرجة الكلية لدرجة توافر خصائص الثقافة التنظيميـــة في المدارس الثانوية الخاصة في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمين كان متوسطاً، وذلك بحسب اعتماد التصنيف في هذه الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي للمجالات (3.48) بانحراف معياري (1.20). كما يتضح من الجدول (10) أن خصائص الثقافة التنظيمية فــي المــدارس الثانويــة الخاصة في المملكة العربية السعودية كانت متوفرة بدرجة متوسطة تنازلياً في مجالات الفلسفة والقــيم والمعتقدات ومن ثم الأعراف فالتوقعات. وفيما يلي تفصيل لتوافر هذه الخصائص في كل مجال.

المجال الأول: مجال الفلسفة:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى توافر خصائص الثقافة التنظيمية لكل فقرة من فقرات المجال الأول: مجال الفلسفة، كما هو موضح في الجدول (11).

الجدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر خصائص الثقافة التنظيمية لكل فقرة من فقرات مجال الفلسفة في المدارس الثانوية الخاصة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التوافر
2	يعزز الانتماء الديني لدى الطلبة	3.69	1.22	عال
3	يعزز الانتماء القومي لدى الطلبة	3.65	1.37	متوسط
6	تقبل النقد البناء	3.63	1.32	متوسط
10	توائم بين الأصالة والمعاصرة	3.60	1.24	متوسط
4	التأكيد على احترام العمل	3.58	1.40	متوسط
8	يهتم الطلبة باكتساب مهارات التعلم الذاتي	3.57	1.27	متوسط
1	تسهم في تنمية المعرفة	3.55	1.29	متوسط
7	ترسيخ الوحدة الوطنية	3.51	1.32	متوسط
5	ترسيخ المنهج العلمي لتطوير المعرفة	3.45	1.29	متوسط
9	تركز على نبذ العنصرية الفكرية والدينية	3.42	1.20	متوسط
11	يعتبر دور المعلم أساسياً وهاماً	3.40	1.02	متوسط
	الدرجة الكلية	**3.55**	**1.27**	**متوسط**

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

يبين الجدول (11) أن متوسط توافر الخصائص تراوح ما بين (3.40 – 3.69)، إذ جاء تعزيز الانتماء الديني لدى الطلبة بدرجة عالية بينما جاءت باقي الخصائص بدرجة متوسطة. وهي: تعزيز الانتماء القومي لدى الطلبة، وتقبل النقد البناء، والمواءمة بين الأصالة والمعاصرة، والتأكيد على احترام العمل، واهتمام الطلبة باكتساب مهارات التعلم الذاتي، والإسهام في تنمية المعرفة، وترسيخ الوحدة الوطنية، وترسيخ المنهج العلمي لتطوير المعرفة، والتركيز على نبذ العنصرية الفكرية والدينية واعتبار دور المعلم أساساً وهاماً كلها كانت متوسطة في المدارس الثانوية الخاصة.

المجال الثاني: مجال المعتقدات:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى توافر خصائص الثقافة التنظيمية لكل فقرة من فقرات المجال الثاني: مجال المعتقدات، كما هو موضح في الجدول (12).

الجدول (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر خصائص الثقافة التنظيمية لكل فقرة من فقرات مجال المعتقدات في المدارس الثانوية الخاصة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التوافر
12	يهتم المعلمون بالصالح العام	3.63	1.36	متوسط
13	يشعر المعلمون بالولاء لمهنة التربية والتعليم	3.62	1.28	متوسط
18	تسود روح الجماعة في المدرسة	3.60	1.03	متوسط
19	يتم وضع الأهداف بصورة جماعية	3.58	1.38	متوسط
16	يسمح نظام الاتصالات بانسياب المعلومات	3.50	1.29	متوسط
15	يكافأ المعلمون على أعمالهم ومبادراتهم	3.44	1.39	متوسط
14	يشرك المعلمون الطلبة في اتخاذ القرارات المدرسية	3.35	1.33	متوسط
17	يتم التواصل بين الإدارة وأولياء الأمور	3.30	1.34	متوسط
	الدرجة الكلية	**3.50**	**1.12**	**متوسط**

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

يبين الجدول (12) أن متوسط توافر الخصائص تراوح ما بين (3.30 – 3.63)، إذ جـاءت جميع فقرات هذا المجال بدرجة متوسطة من وجهة نظر المعلمين. أي يهتم المعلمون بالصالح العام ويشعر المعلمون بالولاء لمهنة التربية والتعليم وتسود روح الجماعة في المدرسـة و يـتم وضع الأهداف بصورة جماعية و يسمح نظام الاتصالات بانسياب المعلومات و يكافأ المعلمون على أعمالهم ومبادراتهم و يشرك المعلمون الطلبة في اتخاذ القرارات المدرسية و يتم التواصل بين الإدارة وأولياء الأمور بدرجة متوسطة.

المجال الثالث: القيم:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى توافر خصائص الثقافة التنظيمية لكل فقرة من فقرات المجال الثالث: مجال القيم، كما هو موضح في الجدول (13).

الجدول (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر خصائص الثقافة التنظيمية لكل فقرة من فقرات مجال القيم في المدارس الثانوية الخاصة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التوافر
23	يحترم الطلبة بعضهم بعضا	3.67	1.36	متوسط
20	تحرص الإدارة على التنافس مع المدارس الأخرى	3.64	1.12	متوسط
25	تشرك الإدارة المعلمين في صناعة القرارات	3.61	1.30	متوسط
26	يسود المدرسة جو من الثقة	3.59	1.10	متوسط
21	ينجز المعلمون أعمالهم بهمة وحماس	3.58	1.05	متوسط
24	يحرص المعلمون على احترام الوقت وبالمواعيد	3.49	1.09	متوسط
22	تقدر المدرسة الإنجاز الأكاديمي لطلبتها	3.46	1.13	متوسط
27	يسود المدرسة حب العمل والإقدام عليه	3.41	1.01	متوسط
28	تهتم الإدارة بالموضوعية في تقييم الأداء	3.30	1.15	متوسط
	الدرجة الكلية	**3.53**	**1.02**	**متوسط**

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

يبين الجدول (13) أن متوسط توافر الخصائص تراوح ما بين (3.30 – 3.67)، إذ جاءت جميع فقرات هذا المجال بدرجة متوسطة من وجهة نظر المعلمين. وبشكل أكثر توضيحاً يحترم الطلبة بعضهم بعضا وتحرص الإدارة على التنافس مع المدارس الأخرى وتشرك الإدارة المعلمين في صناعة القرارات ويسود المدرسة جو من الثقة وينجز المعلمون أعمالهم بهمة وحماس، ويحرص المعلمون على احترام الوقت والالتزام بالمواعيد وتقدر المدرسة الإنجاز الأكاديمي لطلبتها ويسود المدرسة حب العمل والإقدام عليه وتهتم الإدارة بالموضوعية في تقييم الأداء بدرجة متوسطة.

المجال الرابع: الأعراف

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى توافر خصائص الثقافة التنظيمية لكل فقرة من فقرات المجال الرابع: مجال الأعراف، كما هو موضح في الجدول (14).

الجدول (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر خصائص الثقافة التنظيمية لكل فقرة من فقرات مجال الأعراف في المدارس الثانوية الخاصة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التوافر
32	التعبير عن الأفكار بحرية في المدرسة	3.63	1.38	متوسط
31	الاهتمام بتقديم المعرفة في هذه المدرسة	3.59	1.36	متوسط
29	يتبادل المعلمون الزيارات الصفية كل حسب تخصصه	3.53	1.28	متوسط
36	يتم تطبيق تعليمات الانضباط المدرسي على جميع الطلبة	3.45	1.60	متوسط
30	يصطف الطلبة في الطابور الصباحي في الموعد المحدد	3.41	1.32	متوسط
34	تقدم المكافآت للمعلمين المتميزين في نهاية العام	3.41	1.39	متوسط
33	عدم احترام الطلبة للمعلمين في المدرسة	3.38	1.08	متوسط
35	تقدم المدرسة تسهيلات لإقامة الصلاة جماعة	3.25	1.02	متوسط
	الدرجة الكلية	**3.45**	**1.30**	**متوسط**

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

يبين الجدول (14) أن متوسط توافر الخصائص تراوح ما بين (3.25 – 3.63)، إذ جاءت جميع فقرات هذا المجال بدرجة متوسطة من وجهة نظر المعلمين وهي: التعبير عن الأفكار في المدرسة بحرية، والاهتمام بتقديم المعرفة، وتبادل المعلمين الزيارات الصفية كل حسب تخصصه، وتطبيق تعليمات الانضباط المدرسي على جميع الطلبة، واصطفاف الطلبة في الطابور الصباحي في الموعد المحدد، وتقديم المكافآت للمعلمين المتميزين في نهاية العام، وتقديم المدرسة التسهيلات لإقامة الصلاة جماعة. وجاءت فقرة عدم احترام الطلبة للمعلمين بالمرتبة قبل الأخيرة.

المجال الخامس: التوقعات:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى توافر خصائص الثقافة التنظيمية لكل فقرة من فقرات المجال الخامس: مجال التوقعات، كما هو موضح في الجدول (15).

الجدول (15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر خصائص الثقافة التنظيمية لكل فقرة من فقرات مجال التوقعات في المدارس الثانوية الخاصة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التوافر
37	تشجع المدرسة على الثقة المتبادلة بين الطلبة	3.51	1.35	متوسطة
40	تسهم المدرسة في تثبيت دعائم الديمقراطية في المجتمع	3.47	1.31	متوسطة
41	تهتم المدرسة بثقافة السلام مع الشعوب الأخرى	3.43	1.37	متوسطة
42	تسعى الإدارة لتوفير المناخ السليم	3.42	1.34	متوسطة
43	يقوم المعلمون بمعالجة جوانب الضعف لدى الطلبة	3.35	1.31	متوسطة
39	يتم تهميش البعد الروحي في المدرسة	3.33	1.25	متوسطة
38	تقدم الإدارة كافة التسهيلات لخدمة المجتمع المحلي	3.32	1.39	متوسطة
44	يشعر الطلبة بالأمن في المدرسة	3.30	1.03	متوسطة
	الدرجة الكلية	**3.39**	**1.29**	**متوسطة**

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

يبين الجدول (15) أن متوسط توافر الخصائص تراوح ما بين (3.30 – 3.51)، إذ جاءت جميع فقرات هذا المجال بدرجة متوسطة من وجهة نظر المعلمين: تشجع المدرسة على الثقة المتبادلة بين الطلبة، وتسهم المدرسة في تثبيت دعائم الديمقراطية في المجتمع، وتهتم المدرسة بثقافة السلام مع الشعوب الأخرى، وتسعى الإدارة لتوفير المناخ السليم، ويقوم المعلمون بمعالجة جوانب الضعف لدى الطلبة، وتقدم الإدارة كافة التسهيلات لخدمة المجتمع المحلي، ويتم تهميش البعد الروحي في المدرسة، ويشعر الطلبة بالأمن في المدرسة.

نتائج السؤال الثالث:

هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة توافر خصائص الثقافة التنظيمية تُـعزى إلى ملكية المدرسة حكومية أو خاصة في المملكة العربية السعودية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.01$)؟

للإجابة عن هذا السؤال استخدم الباحث اختبار (ت) لإيجاد الفروق بين متوسطات الإجابات والجدول (16) يوضح ذلك.

جدول (16)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار (ت) للفروق في تقديرات المعلمين لدرجة توافر خصائص الثقافة التنظيمية للمدارس الحكومية والخاصة

المجال	المدارس الحكومية		المدارس الخاصة		قيمة ت	مستوى الدلالة
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
الفلسفة	2.18	1.21	3.55	1.27	9.891	0.000
المعتقدات	2.09	1.10	3.50	1.12	11.358	0.000
القيم	2.74	1.20	3.53	1.02	6.480	0.000
الأعراف	2.77	1.03	3.45	1.30	5.061	0.000
التوقعات	2.88	1.19	3.39	1.29	3.648	0.000
الدرجة الكلية	**2.53**	**1.14**	**3.48**	**1.20**	**7.229**	**0.000**

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

بين الجدول أن قيم (ت) المحسوبة دالة إحصائياً بشكل عام وفي جميـــع المجـــالات علـــى مستوى ($\alpha = 0.01$) أي أن درجة توافر الخصائص التنظيمية في المدارس الخاصة أفــضل منها في المدارس الحكومية بشكل عام وعلى مستوى كل مجال من المجالات الخمــسة للثقافــة التنظيمية.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

تناول هذا الفصل مناقشة ما توصلت إليه الدراسة من نتائج وتفسيرها وفقاً لأسئلتها.

أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

ما درجة توافر خصائص الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمين؟

أظهرت نتائج الدراسة (الجدول 4) أن تقدير الدرجة الكلية لتوافر خصائص الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمين كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي الكلي للمجالات (2.53) وبانحراف معياري (1.14). ويتبين من الجدول ذاته حصول ثلاثة مجالات على تقديرات متوسطة لخصائص الثقافة التنظيمية وهي (التوقعات، والأعراف، والقيم) فيما حصل مجالا (الفلسفة والمعتقدات) على تقديرات منخفضة لخصائص الثقافة التنظيمية. ويعزو الباحث السبب في ذلك إلى مجموعة من العوامل: وجود بعض الثقافة السلبية المرتبطة بالاهتمام بالتعليم بالشكل المطلوب في المدارس الثانوية الحكومية. مقاومة التغيير المرتبطة بتطوير الموظفين لدى بعض إدارات المدارس مما يشكل عائقاً في طريق تحقيق النجاح. الشكوى والانتقاد وعدم الثقة بالأفكار الجديدة. اتباع سياسات عليا دون السماح بمشاركة المعلمين في إبداء الرأي. عدم وجود التعاون الكافي بين المعلمين والطلبة. عوامل أخرى تتصل بالإدارة المدرسية ومنها: ضعف معرفة بعض الإدارات المدرسية بأهمية الثقافة التنظيمية المدرسية وعناصرها، وضعف القدرة على قراءة وفهم ما يحدث في المدرسة، وعدم الاهتمام بتعزيز الروح المعنوية لدى العاملين في المدرسة، وقلة الحديث عن النجاحات التي تحققها المدرسة في الاجتماعات والاحتفالات. وكل هذه العوامل تؤثر في كيفية

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

حل المشكلات واستيعاب الأفكار الجديدة وكيفية العمل مع الآخرين بحيث يمكن أن تتغير معايير القيم لدى العاملين.

وربما يعود السبب في ذلك أيضاً إلى وجود ثقافة بيروقراطية يتمتع بها بعض مديري المدارس الثانوية الحكومية تزيد من رغبتهم في التحكم فيما يتعلق بسير العمل في المدرسة لشعورهم بأنهم مسؤولون أمام الجهات الرسمية عن كل ما يحدث داخل المدرسة، ومن ثم يؤثرون التقيد بالأنظمة والتعليمات.

وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسة كل من (ملحم،2003؛ إدريس، 2003؛ الليثي،2008؛ أبوجامع، 2008؛ بوحمد، 2009؛ عبد القادر، 2009) والتي أظهرت نتائجهم مستوىً متوسطاً من الثقافة التنظيمية لدى عينة الدراسة.

وفيما يلي مناقشة نتائج كل مجال من مجالات أداة الدراسة الخاصة بخصائص الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمين.

المجال الأول: الفلسفة

أظهرت النتائج الخاصة بمجال الفلسفة والمبينة في الجدول (5) أن تقدير الدرجة الكلية لمتوسط إجابات معلمي المدارس الثانوية الحكومية لخصائص الثقافة التنظيمية كان منخفضاً.

وقد يعزى السبب في ذلك إلى حاجة مديري ومعلمي المدرسة الثانوية الحكومية إلى امتلاك فلسفة تربوية شاملة وواضحة تتعلق بالعناصر المندرجة تحت مجال الفلسفة.

وقد يعزى السبب إلى أن مديري المدارس الثانوية الحكومية يلتزمون حرفياً بالإجراءات الرسمية للعمل مما يعيق تقدمه على نحو يواكب متطلبات العصر الحديث.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

ويمكن أن يعزى السبب أيضاً إلى التأثيرات الثقافية والاجتماعية والاقتصادية التي دخلت على المجتمع بشكل سريع من خلال وسائل الاتصالات الحديثة والمتعددة بالإضافة إلى دخـول عدد غير قليل من المعلمين غير الراغبين في المهنة حتى أصبح الناس يتداولون عبارة: "مهنـة التعليم مهنة من لا مهنة له"، مما انعكس سلباً على عدم تقبل النقد البناء بين أطـراف العمليـة التعليمية وعدم القدرة على الإسهام في تنمية المعرفة وترسيخ المنهج العلمي، ...إلخ.

والحقيقة أن دور المعلم يعـد أساساً ومهماً، وأثره مباشر في الطلاب، علاوة على أن المدرسـة الثانوية هي أساس المعرفة في المجتمعات كونها تنطلق إلى مرحلة الجامعة، ومن خـلال هـذه المعرفة يتطور الطلبة، ومن خلالهم يتطور المجتمع، وينظر المجتمع المحلـي إلـى المدرسـة الثانوية على أنها مركز وأساس لانطلاق المعرفة والعمل على تنميتها في المراحـل الدراسـية اللاحقة، وهذه المعرفة يجب أن تُـكـوّن فلسفة المدرسة الثانوية الحكومية. (أبو جامع 2008)

المجال الثاني: المعتقدات

أظهرت النتائج الخاصة بمجال المعتقدات والمبينة في الجدول (6) أن تقدير الدرجة الكليـة لمتوسط إجابات معلمي المدارس الثانوية الحكومية لخصائص الثقافة التنظيمية كان منخفضاً.

وقد يعزى السبب في ذلك كذلك إلى حاجة مديري ومعلمي المدرسة الثانويـة الحكوميـة إلـى امتلاك فلسفة تربوية واضحة تتعلق بالعناصر المندرجة تحت مجال المعتقدات.

ويمكن أن يعزى السبب أيضاً إلى عوامل متعددة منها مستوى العلاقة السائدة بين أطراف العملية التعليمية، مما انعكس على الأداء، فالعلاقة المهنية والاجتماعية بين الإدارة المدرسية والأطراف الأخرى من معلمين وأولياء أمور غير مبنية على أسس متينة إذ إن المعلمـين فـي المـدارس الثانوية الحكومية عبروا عن رؤى غير إيجابية تجاه عنصر اهتمام المعلمين بالصالح العام حيث كانت الدرجة متوسـطة، بينما كانت الدرجة منخفضة تجـاه العنـاصـر الأخـرى:

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

الشعور بالولاء لمهنة التربية والتعليم، وسماح نظام الاتصالات بانسياب المعلومات، ووضع الأهداف بصورة جماعية، وسيادة روح الجماعية في المدرسة، ومكافأة المعلمين على أعمالهم ومبادراتهم، وإشراك المعلمين الطلبة في اتخاذ القرارات المدرسية، والتواصل بين الإدارة وأولياء الأمور. وتختلف نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة عبد القادر (2009) التي أظهرت مستوىً مرتفعاً من الثقافة التنظيمية في مجال المعتقدات.

المجال الثالث: القيم

أظهرت النتائج الخاصة بمجال القيم والمبينة في الجدول (7) أن تقدير الدرجة الكلية لمتوسط إجابات معلمي المدارس الثانوية الحكومية لخصائص الثقافة التنظيمية كان متوسطاً.

وقد يعزى السبب في ذلك إلى أن هذه القيم متأصلة في الفرد من خلال تأثير المجتمع الذي يعيش فيه والاهتمام بدوره ومراعاة مبادئ الأخلاق فيه.

وربما يعود السبب في ذلك أيضا إلى أن بعض مديري المدارس الثانوية الحكومية يسعون إلى تحقيق الثقة لدى العاملين من خلال الشفافية في العمل وعدم التحيز لطرف على الآخر فيحاولون تحقيق العدل في توزيع المهام على العاملين لكي لا تقل الثقة بإدارة المدرسة وللإسهام في إيجاد قيم حب العمل والإقدام عليه. وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسة عبد القادر (2009) التي أكدت وجود مستوىً متوسط في مجال القيم.

المجال الرابع: الأعراف

أظهرت النتائج الخاصة بمجال الأعراف والمبينة في الجدول (8) أن تقدير الدرجة الكلية لمتوسط إجابات معلمي المدارس الثانوية الحكومية لخصائص الثقافة التنظيمية كان متوسطاً. وقد يعزى السبب في ذلك إلى قناعة الإدارة المدرسية بأهمية تقديم المعرفة في جوٍ تسوده الحرية في التعبير عن الآراء والأفكار، ذلك أن تقديم المعرفة هي المهمة الأولى في المدرسة. وقد يعزى السبب في

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

ذلك إلى طبيعة العلاقة بين الطالب والمعلم في المرحلة الثانوية حيث تسود –في الغالب– علاقة الاحترام المتبادل، علاوة على قناعة المعلمين أن تقديم المعرفة في هذه المرحلة الحساسة مهم جداً وهي المهمة الأولى للمدرسة كما أن المرحلة الثانوية هي حجر الأساس في تقديم المعرفة مما ينعكس على أداء الطلبة بصورة إيجابية. فكلما كانت المدرسة تقدم المعرفة بصورة جيدة ذات فائدة للطلبة انعكس ذلك على حياة المجتمع وتطوره إيجابياً.

المجال الخامس: التوقعات

أظهرت النتائج الخاصة بمجال التوقعات والمبينة في الجدول (9) أن تقدير الدرجة الكلية لمتوسط إجابات معلمي المدارس الثانوية الحكومية لخصائص الثقافة التنظيمية كان متوسطاً.

وقد يعزى السبب في ذلك إلى الثقافة التنظيمية التي تتمتع بها المدرسة واعتقادات المعلمين حول هذا الموضوع. فيلاحظ أن معلمي المدرسة الثانوية الحكومية يؤكدون إسهام المدرسة في ديمقراطية المجتمع وتثبيت دعائمها وذلك لقدرتها على ممارسة الديمقراطية وتطبيقها والتعامل مع مفهومها بالشكل الصحيح والواضح.

كما يرى الباحث أن السبب قد يعود إلى قناعة إدارة المدرسة الثانوية بأن المدرسة تُسهم بالشكل الصحيح في ديمقراطية المجتمع وتثبيت دعائمها والتعامل مع مفهومها بطريقة واضحة، وأن المدرسة الثانوية جزء من المجتمع وصورة لما يدور فيه وتؤثر فيه بدرجة كبيرة.

وقد يعزى السبب أيضاً إلى عوامل ذات صلة بالعولمة والتقدم والتطور التكنولوجي الأمر الذي أثر في الثقافة التنظيمية للمدرسة في مجال التوقعات، وربما أثر في دور البعد الروحي في المدرسة فانصب الاهتمام على الجانب الكمي. ومع ذلك فإن المدارس الثانوية الحكومية لم تهمش الجانب الروحي كلية لأنه من أسباب الالتزام الخلقي للطلبة والمعلمين. ويفسر الباحث السبب أيضاً بعوامل ذات صلة بالإدارة المدرسية كمستوى التأهيل العلمي والمسلكي والبرامج التدريبية على رأس العمل.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

ثانياً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

ما درجة توافر خصائص الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية الخاصة في المملكــة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمين؟

أظهرت نتائج الدراسة (الجدول 10) أن تقدير الدرجة الكلية لخصائص الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية الخاصة في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمين كان متوسطاً في جميع مجالات الدراسة اعتماداً على التصنيف المعتمد في هذه الدراسة، حيث بلغ المتوســط الحسابي الكلي للمجالات (3.48) وبانحراف معياري (1.20).

ويعزو الباحث السبب في الدرجة المتوسطة لخصائص الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية الخاصة إلى مجموعة من العوامل ذات صلة بإدارات المدارس الثانوية الخاصة مثل الاهتمــام باستقطاب الهيئات التدريسية والإدارية من أصحاب الكفاءات والقدرات الإدارية والتعليمية مــن جهة، وتقديم الحوافز المادية والمعنوية المناسبة لهم من جهة أخرى مما ينعكس إيجابيــاً علــى المناخ المدرسي بشكل عام من حيث التعاون والتنافس والجدية في العمل والاهتمــام بتحــصيل الطلبة والتركيز على الإنتاجية. وذلك لأن أصحاب المدارس الخاصــة يــستطيعون الاســتغناء بسهولة عن خدمات أي موظف أو معلم لا يقوم بعمله على أكمل وجه، وفي المقابل يصعب هذا الأمر في المدارس الحكومية لأن عملية الاستغناء عن الخدمة تمر بمراحل كثيرة ومعقدة وفــي الغالب يُلجأ إلى نقل المعلم، فلا تُــحل المشكلة وإنما تنتقل إلى مدرسة أخرى.

وتختلف نتيجة هذه الدراسة مع دراسة كل من ملحم (2003) والسخني (2005) حيــث أكــدت نتائجهم وجود مستوىً عال من الثقافة التنظيمية في المدارس الخاصة والجامعات الأردنية العامة وكلية الملك خالد العسكرية في المملكة العربية السعودية.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

وفيما يلي مناقشة نتائج كل مجال من مجالات أداة الدراسة الخاصة بخصائص الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية الخاصة في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمين.

المجال الأول: الفلسفة

أظهرت النتائج الخاصة بمجال الفلسفة والمبينة في الجدول (11) أن تقدير الدرجة الكلية لمتوسط إجابات معلمي المدارس الثانوية الخاصة لخصائص الثقافة التنظيمية كان متوسطاً.

وقد يعزى السبب في ذلك إلى أن تقديرات أفراد عينة الدراسة لمجال الفلسفة جاءت متوسطة وتميل نحو الإيجابية نتيجة لما يمكن أن يتوفر في هذا المجال. حيث يرى المعلمون في المدرسة الثانوية الخاصة أن مدرستهم هي الأساس لبناء الطالب واحترام أفكاره والتعبير عما يجول في أفكاره لخدمة وبناء المجتمع واحترام وجهة نظر كل طالب في المدرسة، وهذا جزء من فلسفة المدرسة الثانوية الخاصة التي تهدف أن يكون من مخرجاتها ظهور القادة والمفكرين والساسة والمبدعين. فهي تحترم أفكار الطلبة وحقوقهم فتنشأ لديهم تصورات مستقبلية وأفكار وتوجهات ينطلقون منها إلى المجتمع مكونين الشخصية المستقلة المبنية على الاحترام والانتماء الديني والوطني وتقبل النقد البناء واحترام الآخرين.

المجال الثاني: المعتقدات

أظهرت النتائج الخاصة بمجال المعتقدات والمبينة في الجدول (12) أن تقدير الدرجة الكلية لمتوسط إجابات معلمي المدارس الثانوية الحكومية لخصائص الثقافة التنظيمية كان متوسطاً. ويعزى السبب في ذلك إلى أن تقديرات أفراد عينة الدراسة لمجال المعتقدات جاءت متوسطة وتميل نحو الإيجابية نتيجة لما يمكن أن يتوفر في هذا المجال، وذلك لوجود أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في المدارس الثانوية الخاصة، يضاف إلى هذا كله سيادة الاهتمام بالصالح العام وسيادة روح الجماعة والإسهام في العمل الجماعي وتحقيق الأهداف

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

التنظيمية، فالأصل في المدرسة الثانوية الخاصة أن تعمل على تنمية المعرفة وصقل الأخلاق وتهذيب النفس مما ينعكس على طبيعة علاقات الطلبة وروح الجماعة في المدرسة.

المجال الثالث: القيم

أظهرت النتائج الخاصة بمجال القيم والمبينة في الجدول (13) أن تقدير الدرجة الكلية لمتوسط إجابات معلمي المدارس الثانوية الحكومية لخصائص الثقافة التنظيمية كان متوسطاً.

وقد يعزى السبب في ذلك إلى أن تقديرات أفراد عينة الدراسة لمجال القيم جاءت متوسطة وتميل نحو الإيجابية نتيجة لما يمكن أن يتوفر في هذا المجال حيث يتبين أهمية المعايير الموضوعة والمستخدمة في هذا المجال كونها عوامل ضرورية ومهمة في تقدم المجتمع بشكل عام والمدرسة الثانوية الخاصة بالتحديد.

فالمدرسة الثانوية الخاصة تتمتع بأجواء دراسية ومعرفية وأكاديمية مناسبة حيث العمل الأكاديمي والتدريس والتركيز من قبل كل الموجودين من المعلمين والطلبة والإدارة المدرسية على العلم والمعرفة، وكذلك هناك الاحترام المتبادل بين الطلبة.

وبتأصل القيم في معلمي المدرسة الثانوية الخاصة ينعكس ذلك على أدائهم وسلوكهم في احترام الوقت والالتزام بالمواعيد، ومن ثم يقتدي بهم طلبتهم في كل هذه الجوانب.

المجال الرابع: الأعراف

أظهرت النتائج الخاصة بمجال الأعراف والمبينة في الجدول (14) أن تقدير الدرجة الكلية لمتوسط إجابات معلمي المدارس الثانوية الحكومية لخصائص الثقافة التنظيمية كان متوسطاً.

وقد يفسر الباحث ذلك لأهمية المعايير المستخدمة في هذا المجال كونها فقرات مهمة وضرورية في تقدم المجتمع وتطوره.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

وقد يعزى السبب أيضاً إلى أن المدرسة تمتاز بثقافة إيجابية تمكنهـا مـن الالتـزام والـشعور بالمسؤولية تجاه تعلم الطلبة وربط أفرادها بعلاقات صداقة وتعاون، ولديها معايير للتعلم المستمر والتحسين، وتسهم في التعبير عن الأفكار بحرية، وتؤكد المشاركة في اتخاذ القرار، وتؤكد على تحقيق المعلمين لطموحاتهم، وتكافئهم عليها وتدعم الطلبة والمعلمين دعماً مستمراً.

كل هذه العوامل تسهم في تطوير أداء المعلمين المهني واستقرارهم النفسي، لذا تزدهـر هـذه الثقافات ويزدهر التعلم عند المعلمين والطلبة.

المجال الخامس: التوقعات

أظهرت النتائج الخاصة بمجال التوقعات والمبينة في الجدول (15) أن تقدير الدرجة الكليـة لمتوسط إجابات معلمي المدارس الثانوية الحكومية لخصائص الثقافة التنظيمية كـان متوسـطاً. وقد يعزى السبب في ذلك إلى عوامل متنوعة منها: أن المدارس الثانوية الخاصة تتعامـل مـع الأطراف المهنية بالمدرسة بمنتهى الشفافية والوضوح وتمتاز باحترام الأفراد على اعتبار أنهـم الثروة الحقيقية للمدرسة في كافة المستويات الإدارية، وتهتم بالجوانب الإنسانية في العمل فتسعى إلى توفير المناخ التربوي السليم وتقديم التسهيلات الخاصة لخدمة المجتمـع المحلـي وتعمـل المدرسة أيضاً على تحقيق مبدأ تحقيق الأهداف بكفاءة ومراعاة القوانين والأنظمة السائدة فـي المدرسة. ويرى الباحث أن أسلوب الإدارة المتبع في المدرسة الثانوية الخاصة والذي يركز على تفويض الصلاحيات والمشاركة في اتخاذ القرارات يساعد في زيـادة تقـدير أفـراد الدراسـة لخصائص الثقافة التنظيمية في المدارس مما ينعكس على كافة جوانب العملية التعليمية في مجال التوقعات وتشكيل الثقافة المؤسسية لها.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

هذا ويؤكد الباحث أن ثقافة التميز في المدرسة الثانوية الخاصة اســتمدت قوتهــا مــن القيــادة التعاونية والشراكة مع المجتمع المحلي وعمليات التوظيف التي تأخذ بعين الاعتبار القيم الراسخة كالعدالة والمساواة إضافة إلى أن مجتمع المدرسة مكرس للتميز في التعليم.

ثالثاً: مناقشة نتائج السؤال الثالث:

هل هناك تباين في درجة توافر خصائص الثقافة التنظيمية للمدارس الحكومية والخاصة في المملكة العربية السعودية؟

يبين اختبار (ت) أن هناك تبايناً في تقديرات المعلمين لخصائص الثقافة التنظيمية للمدارس الحكومية والخاصة في جميع المجالات وعلى الأداة ككل.

وكانت هذه الفروق لصالح المدارس الخاصة.

ويعزو الباحث هذا التباين في الثقافة التنظيمية للمدارس الخاصة عنها في المدارس الحكومية إلى الأسباب الآتية:

- اهتمام أصحاب المدارس الخاصة في المملكة العربية السعودية بأداء الموظف وإنتاجيته بالدرجة الأولى، و يستطيعون الاستغناء بسهولة عن خدمات أي معلــم أو موظــف لا يؤدي عمله على أكمل وجه؛ وبالمقابل فإن ذلك أمر يــصعب تطبيقــه فــي المــدارس الحكومية؛ وذلك لأن عملية الاستغناء تأخذ مراحل عديدة ومتنوعة لتنفيذها.
- اختلاف المستوى الثقافي والاقتصادي والاجتماعي السائد في المدارس الخاصــة فــي المملكة العربية السعودية عن نظيره في المدارس الحكومية، وبالتالي فإن هنالك تباينــاً في بعض التوقعات والأعراف والقيم والمعتقدات والفلسفة بين الــشريحة الاجتماعيــة الأولى في المدارس الخاصة، والشريحة الاجتماعية الأخرى في المدارس الحكومية.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

- قدرة المدارس الخاصة على استقطاب الكفاءات الإدارية والتعليمية في مختلف التخصصات وبأجور مرتفعة إذا لزم الأمر، بينما يتم فرض الكوادر الإدارية والتعليمية في المدارس الحكومية.
- يخضع اختيار الكوادر التعليمية في المدرسة الخاصة إلى معايير ومقاييس محددة تؤخذ بعين الاعتبار عند التعيين، ولا يكون هذا الأمر متوافراً بالدرجة ذاتها لدى المدرسة الحكومية.
- مستوى الخدمات الإدارية والفنية المقدمة لطلبة المدارس الخاصة في المملكة العربية السعودية من تغذية ومواصلات وبناء وبنى تحتية ووسائل تعليمية وإلكترونية، أفضل من الخدمات المقدمة للطلبة في المدارس الحكومية.

بناء على ما تقدم فإنه من الطبيعي أن تكون خصائص الثقافة التنظيمية للمدارس الثانوية الخاصة في المملكة العربية السعودية أعلى منها في المدارس الثانوية الحكومية.

وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسة ملحم (2003) التي أكدت وجود فروق ذات دلالة بين تقديرات المعلمين في المدارس الحكومية والخاصة ولصالح تقديرات معلمي المدارس الخاصة.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

التوصيات والمقترحات:

في ضوء نتائج الدراسة، يوصي الباحث بالتوصيات والمقترحات الآتية:

1. إجراء دراسة للتعرف على مجالات الثقافة التنظيمية الأخرى، التي لم تتناولها هذه الدراسة، مثل مجال اللغة، والافتراضات، والرموز، وغيرها.

2. إجراء دراسة للتعرف على الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الابتدائية والمتوسطة من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين.

3. ضرورة عقد دورات تدريبية متخصصة في موضوع الثقافة التنظيمية المدرسية للمعلمين والإداريين لتعريفهم بحقوقهم وواجباتهم ومسؤولياتهم تجاه وظائفهم وزملائهم وطلابهم.

4. زيادة إدراك ووعي مديري المدارس الثانوية الحكومية في المملكة العربية السعودية بأهمية الثقافة التنظيمية وأثرها في أداء العاملين.

5. أن يقوم مسؤولو وزارة التربية والتعليم بتدريب إدارات المدارس الحكومية على مكونات الثقافة التنظيمية وبخاصة في مجال الفلسفة: وذلك للعمل على تنمية المعرفة وترسيخ المنهج العلمي لتطويرها وتعزيز الانتماء الديني الوطني للطلبة والتأكيد على احترام العمل، وتقديم الصورة الحقيقية لنبذ العنصرية الفكرية والدينية، وفي مجال المعتقدات: وذلك للعمل على تعزيز روح الولاء والانتماء إلى مهنة التربية وتنمية روح العمل الجماعي في المدرسة ووضع الأطر والسياسات العامة لإشراك المجتمع المحلي والمعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية .

6. محاولة حصر عناصر الثقافة التنظيمية السلبية لدى المدارس الثانوية الحكومية، ومحاولة تغييرها وتشكيل عناصر إيجابية بدلاً منها.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

المراجع والمصادر

أولاً: المراجع والمصادر العربية:

- أبو بكر، مصطفى (2002). **التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة.** مدخل تطبيقي لإعداد وتطوير التنظيم الإداري في المنشآت المتخصصة، الإسكندرية، الدار الجامعية.
- أبو جامع، إبراهيم (2008). **الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في وزارة التربية والتعليم الأردنية.** أطروحة دكتوراة غير منشورة الجامعة الأردنية، الأردن.
- أبو الخير، كمال (1994). **التنظيم ونظام الجودة الشاملة،** القاهرة، مكتبة عين شمس.
- أتكنسون، فيليب (1996). **إدارة الجودة الشاملة، التغيير الثقافي: الأساس الصحيح لإدارة الجودة الشاملة الناجحة،** الجزء الأول، تعريب: عبد الفتاح السيد النعماني، المراجعة والإشراف العلمي: عبد الرحمن توفيق، القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة.
- أحمد، شاكر (1998). **إدارة المنظمات التعليمية: رؤية معاصرة.** القاهرة، دار المعارف.
- إدريس، فريال (2003). **أنماط الثقافة التنظيمية السائدة والمفضلة في إدارة المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات.** رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
- آل حسن، عبد العزيز (2002). **الثقافة التنظيمية وعلاقتها بفاعلية التطوير التنظيمي.** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.
- البداينة، ذياب، والعضايلة، علي (1996). قيم المديرين كمؤشر لثقافة المنظمات: دراسة مقارنة بين الأردن والسعودية، **مجلة جامعة الملك سعود**،1(8)، 3-23.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

- البدراني، بدر (2009). **قيم الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية الحكومية والأهلية للبنين في المدينة المنورة وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم**. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية.
- بو حمد، خالد (2009). **تصورات مديري المدارس الثانوية ومعلميها للثقافة التنظيمية في وزارة التربية والتعليم بدولة الكويت**. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.
- توفيق، جميل (1993). **إدارة الأعمال: مدخل وظيفي**، الإسكندرية، دار الجامعات المصرية.
- ثومبسون، مايلك (1999). **التغيير نظرية الثقافة**، ترجمة علي سيد الصاوي، الكويت، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب.
- الجوهري، محمد (1995). **مقدمة في علم اجتماع التنمية**، ط2، القاهرة، دار الكتاب للتوزيع.
- حجازي، جمال (2001). أثر الثقافة التنظيمية في فاعلية نظام إدارة الأزمات في البنوك التجارية السعودية، **مجلة البحوث التجارية**، 23 (2) ص 10–25.
- حجي، أحمد (2000). **الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية**، القاهرة، دار النهضة العربية.
- حريم، حسين (2003). **السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد في المنظمات**، عمان، دار زهران.
- حريم، حسين (1997). **السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد في المنظمات**. عمان، دار زهران.
- الخشروم، محمد، ومرسي، نبيل (1999). **إدارة الأعمال: المبادئ والمهارات والوظائف**، ط2، الرياض، مكتبة الشقيري.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

- الزهراني، عبد الله (2007). **أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين بالمملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية مقارنة بين المنظمات الحكومية والخاصة.** أطروحة دكتوراة غير منشورة، جامعة دمشق، الجمهورية العربية السورية.
- سالم، أفكار (1993). **علم الاجتماع التربوي ومرتكزات التربية الإسلامية**، جدة، المجموعة الإعلامية.
- السخني، حسين (2005). **تصورات القيادات الإدارية الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة لمكونات وخصائص الثقافة التنظيمية فيها**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.
- السواط، طلق وسندي، طلعت والشريف، طلال (2000). **الإدارة العامة: المفاهيم، الوظائف، الأنشطة**، ط2، جدة، دار حافظ للنشر والتوزيع.
- السواط، طلق والعتيبي، سعود (2000). البعد الوقتي لثقافة التنظيم. **مجلة جامعة الملك عبد العزيز**، 12 (1)، 21–40.
- الصرايرة، أكتم (2003). العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في شركتي البوتاس والفوسفات المساهمتين العامتين الأردنية. **مجلة البحوث والدراسات**، 4 (18)، 187–239.
- الصيرفي، محمد (2008). **التطوير التنظيمي**. الاسكدنرية، دار الفكر الجامعي.
- الطجم، عبد الله والسواط، مطلق (1996). **السلوك التنظيمي: المفاهيم، النظريات، الطبيقات**، ط2، جدة، دار النوابغ للنشر والتوزيع.
- الطويل، هاني (1999). **الإدارة التعليمية: مفاهيم وآفاق**، ط1، عمان، دار وائل للنشر.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

- عبد الغفار، علي (2001). **المحددات والقيود الثقافية في نظريات الإدارة**، بحث مرجعي مقدم للجنة العلمية الدائمة للترقية (إدارة الأعمال)، كلية التجارة بالسويس، جامعة قناة السويس.
- عبد القادر، نهى (2009). **الثقافة التنظيمية السائدة في مدارس التربية الخاصة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات فيها**. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الهاشمية، الزرقاء، الأردن.
- عبد الهادي، محمد (2000). **الإدارة المدرسية في مجال التطبيق الميداني**، جدة، دار البيان.
- عبد الوهاب، علي (2001). **زيادة الإنتاجية في المنظمات من خلال تشخيص وتغيير ثقافة المنظمة**. جدة، شركة مصادر للنشر والتوزيع.
- عساف، عبد المعطي (2001). **السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات**، عمان، دار زهران.
- عقيلي، عمر، وقيس، عبد علي. (1999) **المنظمة ونظرية التنظيم**، عمان، دار زهران للنشر.
- العميان، محمود (2002). **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، ط1، عمان، دار وائل للنشر.
- غرايبة، عبد الله (1992). **اثر القيم لدى مديري المدارس الثانوية الأكاديمية في محافظتي اربد على سلوكهم الإداري**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- فراج، عثمان (1999). **الثقافة وعملية التنشئة الاجتماعية في الوطن العربي: في الثقافة والتسيير**، أعمال الملتقى الدولي المنعقد بالجزائر (28–30 نوفمبر)، جامعة الجزائر، 31–63.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

- الفرحان، أمل (2003). الثقافة التنظيمية والتطوير الإداري في مؤسسات القطاع العام الأردني: دراسة تحليلية، **المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية**، 6 (1)، 15-38.
- القذافي، رمضان (1997). **العلوم السلوكية في مجال الإدارة والإنتـــاج**، ط1، الإســـكندرية، المكتب الجامعي الحديث.
- القريوتي، محمد (1999). **السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة**، ط3، عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع.
- الكبيسي، عامر (1998). **التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة: الفكر التنظيمي**، الجزء الأول، ط1، الدوحة، مطابع دار الشروق للطباعة والنشر.
- الكردي، محمد وآل ناجي، عبد الله (1996). دراسة وتحليل نظم القيم الشخصية للمدير السعودي في إطار مدخل ثقافة المنظمة، **مجلة الإدارة العامة**، 36 (1) 33-50.
- لطفي، طلعت (1999). **مبادئ علم الاجتماع**، ط2، مؤسسة الأنوار، الرياض.
- اللوزي، موسى (2002). **المنظمة وإجراءات العمل**، عمان، دار وائل للطباعة والنشر.
- الليثي، محمد (2008). **الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي بالعاصمة المقدسة.** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
- ماكليرن، روبرت (1997). الثقافة التنظيمية داخل الهيئة ذات التعدد الثقافي، **المجلة الدولية للعلوم الإدارية**،1(2)، الإصدار العربي، معهد التنمية الإدارية، الإمارات العربية المتحدة.
- محمد، سميا (2001). **أثر أبعاد الثقافة القومية على سلوك الإدارة العليا في اتخاذ القرارات بالتطبيق على شركة الأدوية والمستحضرات الطبية بقطاع الأعمال المصري**، أطروحـــة دكتوراه غير منشورة، جامعة عين شمس، جمهورية مصر العربية.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

- محمود، طه (1999). **أثر ثقافة المنظمة على دوافع التطوير التنظيمي بالتطبيق على قطاع الأدوية للشركات التابعة لقطاع الأعمال العام،** أطروحة دكتوراه غير منشورة، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، جمهورية مصر العربية.
- المدهون، موسى والجزراوي، إبراهيم (1999). **تحليل السلوك التنظيمي.** ط1، عمان، المركز العربي للخدمات الطلابية.
- المرسي، جمال الدين (2008). **الثقافة التنظيمية والتغيير.** الاسكندرية، الدار الجامعية.
- مصطفى، أحمد (1999). **إدارة السلوك التنظيمي: أصولها وتطبيقاتها،** القاهرة،عالم الكتب.
- المغربي، كامل (2002). **السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم،** ط3، عمان، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.
- ملحم، أحمد (2003). **الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية في الأردن،** أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.
- مندل وجوردان (2001). **قيم الموظفين في مجتمع متغير**، ترجمة: محمد حامد حسين، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، مطبعة المؤسسة الصحفية الأردنية.
- ميريديث، جاك، ومانتل، صمويل (1999). **إدارة المشروعات،** تعريب: سرور علي سرور، الرياض، دار المريخ.
- هاشم، زكي (2001). **الجوانب السلوكية في الإدارة،** الكويت، وكالة المطبوعات.
- هل، شارلز وجونز، جاريث (2001). **الإدارة الاستراتيجية:** مدخل متكامل. ترجمة: رفاعي محمد ومحمد سيد، الرياض، دار المريخ للنشر.
- الهيجان، عبد الرحمن (2000). معوقات الإبداع الإداري في المنظمات السعودية. **مجلة الإدارة العامة.** 39 (1)، 7–29.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

ثانياً: المراجع والمصادر الأجنبية.

- Abbas, L., (2005). **innovation and organizational culture: the case of It companies in Jordan,** unpublished master thesis, Yarmouk University. Irbid, Jordan.
- A bdul Rashid, M. Sambasivan, M. & Johari, J.(2003). the influence of corporate culture and organizational commitment performance, **The Journal of Management Development.** (on-line). 22(8). Available: file://A Emerald. Host: Htm.
- Abu-Tineh, A. (2007). organizational culture and proposed variables as predictors of organizational change at Hashemite University in Jordan. **Dirasat, Educational Sciences**, 33 (2), 535-547.
- Abu-Tineh, A & Khasawneh, S. (2009). an assessment of dominant organizational culture among faculty members at the Hashemite University in Jordan. **Jordan Journal of Educational Sciences**, 2 (1), 35-43.
- Burroughs, L. (2001). **female faculty perception of the organizational culture at a major research university,** Texas A&M University. U.S.A.
- Boyd, N. (1998). **The school culture. school context:** Bridge or Barrier? South west Educational Development Laboratory**.** 6 (4), 32-45.
- Cohen, D. (1997**). educational technology policy and practice. educational evaluation and policy analysis,** G, (Summer, 153-170).

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

− Dainals, J. (1999). **the relationship between organizational cultures and organizational climates in three large Urban Higher Education Institutions in the United States**. Serration University of Wisconsin Milwaukee.

− David, B & Andrzej, H (1999). **organizational behavior**. 3rd Ed. New York Prentice . Hall.

−Deal, T & Peterson, K. (2002). **shaping school culture: the heart of leadership**. San Francisco: Jossey-Bass.

− Dennison, D & Mishra, A. (2005). Toward a theory of Organizational Culture and Effectiveness. **Journal of Organizational Science**. 6 (23), 204-223.

− Dessler, G. (1999). **organization theory. creating structure and behavior.** Newjersy Prentice. Hall. Inc. Englewood. Cliffs.

− Druker, P. (2006). **creating climate**. London Sydney UNWIN Paperbacks.

− French, L. Bell, J. & Zawacki, G. (2005). **organization development and transformation**. San Francisco, Irwin McGaw- Hill.

− Fyanx, L & Martin, L. (2000). School Culture, Student Ethnicity, and Motivation. Urban Illinois: **The National Center for School Leadership** 29P ED327947.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

− Hodge, J & Anthony, P & Gales, L. (2005). **organizational theory, strategic approach**. Prentice Hall. Upper Saddle River, New Jersey 07458.

− Hoy, W & Miskel, C. (2001). **educational administration: theory, research and practice**. Sixth Edition, A Division of the McGraw-Hill Companies.

− Kilian, C. (2003). The Two Sides of the Culture Coin. **Techno Quarterly**_ 9 (3), 40-65.

− Kretiner, R & Kinicki, A. (2005). **organizational behavior**. New Yourk. BPI/IRWIN.

− Lenox, W. (1999). **organizational culture and teacher satisfaction of elementary schools.** Unpublished Doctoral Dissertation University of Colorado State. U.S.A.

− Lewis, R. (2006). **when cultures collide**. London: Nicholas Brealey Publishing.

− Lund, D. (2003). Organizational Culture and Job Satisfaction, **the Journal of Business and Industrial Marketing.** 18 (3). Available: file: //A Emerald. Host: Htm.

− Lybeck, C. (2004). **the development of aself-renewing school culture principals leadership for change and stability in three case studies.** Unpublished Doctoral Dissertation University of Washington State. U.S.A.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

- Maria, F. (1999). **relationship of organizational culture organizational climate and burn-out to perceived empowerment among workers in human service organization.** Published Doctoral Dissertation University of Hofstra. U.S.A.
- Marshall, C. (1992). School Administrator's Value: A focus on Atypical, **Educational Administration Quarterly.**. 28 (3), 12-25.
- Martin, H. (2001). **meta-theoretical controversies in studying organizational culture,** Research paper no. 1676, Graduate School of Business, Stanford University.
- Mayda, B. (2000). **teacher's perceptions of school culture in relation to job satisfaction and commitment.** Unpublished Doctoral Dissertation University of Western Michigan. U.S.A.
- Milstein, M. (2000). **relationships between the culture of the school the culture of individual teachers and the school curriculum** DAI 61/01, p.74. Vijay,
- Nelson, L. & Quick, C. (1999). **organizational behavior: the essentials**, St. Paulmn: West publishing.
- Ogbonna, E. & Harris, L. (2006). organizational culture: its not what you think, **Journal of General Management**, 23 (3), 35-48.
- Pool, S. (1999). organizational culture and its relationship between job tensions in measuring outcomes among business executives, **Journal of Management Development.** 19(1). Available: file: //A Emerald. Host: htm.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

- Robert, G. & Owens, I. (1999). **organizational behavior education**, Copy right By Allan and Bacon, Asimon and Schuster Company Need ham Heights MA 02194. U.S.A.
- Rosenholtz, S. (2003). **teacher's workplace. the social organization of schools**, New York: Teachers College Press.
- Sathe, A. (1983). **implications of corporate culture. a manager's guide to action"** Organizational Dynamics P.5".
- Schein, E. (1999). **organizational culture and leadership,** Jossey-Bass Inc., Publishers, 433, California Street, Sanfrancisco 94104.
- Shafaritz, J. & Otte, J. (1991). **classic of organization theory**, 2nd Edition The Dorsey Press, Chicago Illinois.
- Saouthal, R. (2001). **a study of organizational culture of mountain west conference intercollegiate athletic departments.** University of Northern Colorado.
- Steven, L. & Clinow, A. (2000). **organizational behavior.** MeGraw-Higher Education. U.S.A.
- Stolp, S & Smith, C. (1999). **school culture and climate**: The Role of the Leader. OSSC Bulletin. Engene: Oregon school study council.
- Steven, L & Clinow, A. (2000). **organizational behavier"**, Me Graw-Higher Education. U.S.A.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

- Trotha, V. (2000). towards the university in the future. **Dissertation Abstract International**. 47 (44). P. 2397A.
- Tyak, D. (1999). **the one best system a history of American Urban Education**. Cambridge, mass: Harvard University press.
- Wayne, H. (1996). the organizational climate of middle schools, **Journal of Educational Administration**, 34, 1, p. 54.
- Weleen L. & Hunger D (1997). **strategic management and business policy**, op. Cit. p.1.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

ملحق (1)
الاستبانة بصورتها الأولية

الأستاذ / الدكتور.............................. الفاضل

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد:

بعد التحية...

يقوم الباحث بدراسة بعنوان " **خصائص الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية والخاصة بالمملكة العربية السعودية**" استيفاء لمتطلبات درجة الدكتوراة في الإدارة التربوية من جامعة عمان العربية للدراسات العليا ، ولغايات تحقيق أهداف الدراسة فقد قام الباحث بتطـــوير استبانة مكونة من (60) فقرة تقيس خصائص الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية والخاصة بالمملكة العربية السعودية

ونظراً لكونكم من ذوي الدراية والاختصاص ، فإن الباحث يضع هذه الأداة بـــين أيـــديكم للتعرف على مدى ملاءمتها لهدف الدراسة، لذا يرجى وضع إشارة (X) بالحقل الـــذي ترونـــه مناسباً إزاء كل فقرة من فقرات الاستبانة آملاً تـــدوين ملاحظـــاتكم وإضـــافاتكم فـــي المكـــان المخصص.

وبانتظار ملاحظاتكم الكريمة، أرجو أن تتقبلوا صادق مودتي واحترامي.

الباحث

حمد الحمود

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

استبانة خصائص الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية والخاصة بالمملكة العربية السعودية

الرقم	الفقرة	الانتماء للمجال		صلاحية الفقرة		بحاجة إلى تعديل	التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	صالحة	غير صالحة		
أولاً: مجال الفلسفة							
1	تسهم في تنمية المعرفة						
2	يعزز الانتماء الديني لدى الطلبة						
3	يعزز الانتماء القومي لدى الطلبة						
4	التأكيد على احترام العمل						
5	ترسيخ المنهج العلمي لتطوير المعرفة						
6	تقبل النقد البناء						
7	ترسيخ الوحدة الوطنية						
8	يهتم الطلبة باللغة العربية كتابة ومحادثة						
9	يعتبر الطلبة محور العملية التعليمية						
10	يهتم الطلبة بإتقان اللغات الأجنبية						
11	تحترم كرامة الآخرين وحرياتهم						
12	يهتم الطلبة باكتساب مهارات التعلم الذاتي						
13	تركز على نبذ العنصرية الفكرية						
14	توائم بين الأصالة والمعاصرة						
15	يعتبر دور المعلم أساسياً وهاماً						
ثانياً: مجال المعتقدات							
16	تسود روح الجماعة في المدرسة						
17	يتم وضع الأهداف بصورة جماعية						
18	المسؤول هو سيد الموقف ولا يجوز مناقشته						
19	تحظى الأديان بالاحترام والتقدير						

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

20	تراعى التقاليد والعرف والعادات الاجتماعية في المدرسة						
21	تدني مستوى خريجي هذه المدرسة						
22	تؤكد المدرسة على خدمة المجتمع المحلي						
23	يهتم المعلمون بالصالح العام						
24	يشعر المعلمون بالولاء لمهنة التربية والتعليم						
25	يشرك المعلمون الطلبة في اتخاذ القرارات المدرسية						
26	يكافأ المعلمون على أعمالهم ومبادراتهم						
27	يسمح نظام الاتصالات بانسياب المعلومات						
28	يتم التواصل بين الإدارة وأولياء الأمور						
ثالثاً: مجال القيم							
29	تحرص الإدارة على التنافس مع المدارس الأخرى						
30	ينجز المعلمون أعمالهم بهمة وحماس						
31	تقدر المدرسة الإنجاز الأكاديمي لطلبتها						
32	يحترم الطلبة بعضهم بعضا						
33	يحرص المعلمون على احترام الوقت والالتزام بالمواعيد						
34	يحرص الطلبة على النظافة والترتيب						
35	تشرك الإدارة المعلمين في القرارات						
36	يسود المدرسة جو من الثقة						
37	يسود المدرسة حب العمل والإقدام عليه						
38	تهتم الإدارة بالموضوعية في تقييم الأداء						

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

39	يعامل المدير المعلمين كزملاء						
رابعاً: مجال الأعراف							
40	يتبادل المعلمون الزيارات الصفية كل حسب تخصصه						
41	يصطف الطلبة في الطابور الصباحي في الموعد المحدد						
42	الاهتمام بتقديم المعرفة في هذه المدرسة						
43	التعبير عن الأفكار بحرية في المدرسة						
44	عدم احترام الطلبة للمعلمين في المدرسة						
45	يغادر مدير المدرسة بعد مغادرة جميع المعلمين والطلبة						
46	تقدم المكافآت للمعلمين المتميزين في نهاية العام الدراسي						
47	تقدم المدرسة تسهيلات لإقامة الصلاة جماعة في وقتها						
48	يتم تطبيق تعليمات الانضباط المدرسي على جميع الطلبة						
49	يتم مساءلة الطلبة المتأخرين والغائبين						
خامساً: مجال التوقعات							
50	يتم تهميش البعد الروحي في المدرسة						
51	تسهم المدرسة في تثبيت دعائم الديمقراطية في المجتمع						
52	تهتم المدرسة بثقافة السلام مع الشعوب الأخرى						
53	تسعى الإدارة لتوفير المناخ السليم						
54	يقوم المعلمون بمعالجة جوانب الضعف لدى الطلبة						

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

						يشعر الطلبة بالأمن في المدرسة	55
						يلتزم العاملون بقواعد السلوك المهني	56
						يتأكد المدير من كفاءة العاملين في جميع مجالات العمل	57
						تشجع المدرسة على الثقة المتبادلة بين الطلبة	58
						تقدم الإدارة كافة التسهيلات لخدمة المجتمع المحلي	59
						تشجع الإدارة المعلمين المبدعين في إظهار طاقاتهم وإمكانياتهم.	60

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

ملحق (2)

قائمة أسماء المحكمين

الرقم	الاسم	التخصص	الجامعة
1	الأستاذ الدكتور محمد شحات الخطيب	إدارة تربوية	جامعة الملك سعود
2	الأستاذ الدكتور مصطفى متولى	إدارة تربوية	جامعة الملك سعود
3	الأستاذ الدكتور هاني عبدالرحمن	إدارة تربوية	الجامعة الأردنية
4	الأستاذ الدكتور عمر الهمشري	مكتبات ومعلومات	الجامعة الأردنية
5	الدكتور عاطف بن طريف	إدارة تربوية	الجامعة الأردنية
6	الدكتور حيدر ظاظا	قياس وتقويم	الجامعة الأردنية
7	الدكتور عايش غرايبة	قياس وتقويم	الجامعة الأردنية
8	الدكتور محمد السفاسفة	إدارة تربوية	جامعة مؤته

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

ملحق (3)

الاستبانة بصورتها النهائية

أخي المعلم الفاضل

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد:

يقوم الباحث بدراسة بعنوان " خصائص الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية والخاصة بالمملكة العربية السعودية " استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراة في الإدارة التربوية من جامعة عمان العربية للدراسات العليا في الأردن. ولغايات تحقيق أهداف الدراسة فقد قام الباحث بتطوير استبانة مكونة من (44) فقرة موزعة على خمسة مجالات ذات العلاقة بخصائص الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية والخاصة. أرجو قراءتها بدقة ومن ثم وضع إشارة (√) في المربع المقابل لمستوى خصائص الثقافة التنظيمية حسب وجهة نظرك، علماً بأن هذه المعلومات ستبقى سرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

وتقبلوا خاص شكري وتقديري على حسن تعاونكم

الباحث

حمد الحمود

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

استبانة خصائص الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية والخاصة بالمملكة العربية السعودية

الرقم	الفقرات	خصائص الثقافة التنظيمية				
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
أولاً: مجال الفلسفة						
1	تسهم في تنمية المعرفة					
2	يعزز الانتماء الديني لدى الطلبة					
3	يعزز الانتماء القومي لدى الطلبة					
4	التأكيد على احترام العمل					
5	ترسيخ المنهج العلمي لتطوير المعرفة					
6	تقبل النقد البناء					
7	ترسيخ الوحدة الوطنية					
8	يهتم الطلبة باكتساب مهارات التعلم الذاتي					
9	تركز على نبذ العنصرية الفكرية والدينية					
10	توائم بين الأصالة والمعاصرة					
11	يعتبر دور المعلم أساسياً وهاماً					
ثانياً : مجال المعتقدات						
12	يهتم المعلمون بالصالح العام					
13	يشعر المعلمون بالولاء لمهنة التربية والتعليم					
14	يشرك المعلمون الطلبة في اتخاذ القرارات المدرسية					
15	يكافأ المعلمون على أعمالهم ومبادراتهم					
16	يسمح نظام الاتصالات بانسياب المعلومات					
17	يتم التواصل بين الإدارة وأولياء الأمور					
18	تسود روح الجماعة في المدرسة					
19	يتم وضع الأهداف بصورة جماعية					

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

الرقم	الفقرات	خصائص الثقافة التنظيمية				
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
ثالثاً: مجال القيم						
20	تحرص الإدارة على التنافس مع المدارس الأخرى					
21	ينجز المعلمون أعمالهم بهمة وحماس					
22	تقدر المدرسة الإنجاز الأكاديمي لطلبتها					
23	يحترم الطلبة بعضهم بعضا					
24	يحرص المعلمون على احترام الوقت والالتزام بالمواعيد					
25	تشرك الإدارة المعلمين في صناعة القرارات					
26	يسود المدرسة جو من الثقة					
27	يسود المدرسة حب العمل والإقدام عليه					
28	تهتم الإدارة بالموضوعية في تقييم الأداء					
رابعاً : مجال الأعراف						
29	يتبادل المعلمون الزيارات الصفية كل حسب تخصصه					
30	يصطف الطلبة في الطابور الصباحي في الموعد المحدد					
31	الاهتمام بتقديم المعرفة في هذه المدرسة					
32	التعبير عن الأفكار بحرية في المدرسة					
33	عدم احترام الطلبة للمعلمين في المدرسة					
34	تقدم المكافآت للمعلمين المتميزين في نهاية العام					
35	تقدم المدرسة تسهيلات لإقامة الصلاة جماعة					
36	يتم تطبيق تعليمات الانضباط المدرسي على جميع الطلبة					

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

الرقم	الفقرات	خصائص الثقافة التنظيمية				
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
خامساً: مجال التوقعات						
37	تشجع المدرسة على الثقة المتبادلة بين الطلبة					
38	تقدم الإدارة كافة التسهيلات لخدمة المجتمع المحلي					
39	يتم تهميش البعد الروحي في المدرسة					
40	تسهم المدرسة في تثبيت دعائم الديمقراطية في المجتمع					
41	تهتم المدرسة بثقافة السلام مع الشعوب الأخرى					
42	تسعى الإدارة لتوفير المناخ السليم					
43	يقوم المعلمون بمعالجة جوانب الضعف لدى الطلبة					
44	يشعر الطلبة بالأمن في المدرسة					

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit